

Pauline M. Voortman



Over werken aan vertrouwen in organisaties

TRUSTWORKS

Vertrouwen werkt
Over werken aan vertrouwen in organisaties

Trust Works
Working on trust in organisations

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de
rector magnificus

prof.dr. H.G. Schmidt

en volgens besluit van het College voor Promoties.
De openbare verdediging zal plaatsvinden op

donderdag 24 mei 2012 om 9.30 uur

door Pauline Marian Voortman
geboren te Bilthoven (De Bilt)



Promotiecommissie:

Promotor:

Prof.dr. A. Klamer

Overige leden:

Prof.dr. S. Magala

Prof.dr. L.I.A. De Caluwé

Prof.dr. B. Nooteboom

Vertrouwen werkt

Over werken aan vertrouwen in organisaties

Pauline M. Voortman

TRUSTWORKS

Eerste druk mei 2012

Copyright © 2012 Pauline M. Voortman

Uitgave: Trustworks, Amsterdam | Rome

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Trustworks.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from Trustworks.

Omslagontwerp: Coma Prima, Amsterdam

Afbeelding omslag: Tarragona als castellers, Rambla Nova, Tarragona door Francesc Anglès (1999)

Lay-out binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Druk: AD Druk, Zeist

Foto's omslag: Ton van Harreveld, Barcelona

ISBN 978 90 819 0370 7

www.trustworks.nl

Inhoud

	Voorwoord	6
	Inleiding	8
1	Wat is vertrouwen?	21
2	Hoe werkt vertrouwen?	40
3	De beleving van vertrouwen, een oefening	62
4	Een cultuur van vertrouwen	77
5	De methode	109
6	Hoe werkt vertrouwen in de praktijk?	122
7	Een case-study	161
8	Conclusies	171
	Samenvatting	178
	Summary	198
	Literatuur	217

Voorwoord

‘Altijd al de droom gehad om te promoveren?’ Dit was de openingszin van een brief die ik in het voorjaar van 2004 ontving als alumna van de Rotterdam School of Management. Deze uitnodiging om alumni te ondersteunen in het realiseren van hun promotie vormde het begin van dit traject. Ook het advies van mijn vriend en collega Theo Drijvers om te zoeken naar verdieping in plaats van naar verbreding heeft mij op weg geholpen toen ik verzuchtte dat het weer eens tijd werd voor een nieuwe uitdaging in het werk. Saskia Tjepkema attendeerde mij op de bundel *De ontwikkeling van passie in organisaties*, toen ik haar vertelde dat ik erover dacht promotie-onderzoek te gaan doen. In dit boek las ik het artikel ‘De waarde van cultureel kapitaal in een kenniseconomie’ van de hand van David Kombrink. Ik vond dit een inspirerend artikel en nam contact op met David, die mij doorverwees naar zijn promotor Arjo Klamer. Zo kwam ik bij Arjo terecht en deze samenwerking leidde vervolgens tot het proefschrift dat u nu in handen heeft. Ik dank Arjo van harte voor zijn deskundige en stimulerende begeleiding, wij hebben naar mijn idee in deze jaren zeker een vertrouwensband opgebouwd. Voorts wil ik ook de overige commissieleden: Bart Nooteboom, Leon de Caluwé, Slawek Magala, Henriëtte Prast, Frédérique Six, Irene van Staveren en Ton Bever bedanken voor hun kritische aandacht. Henriëtte Prast heeft mij gestimuleerd het thema vertrouwen onder de loep te nemen toen het onderwerp vertrouwen nog helemaal niet ‘hot’ was.

Het doet mij verdriet dat Joep Straathof, tot zijn overlijden in maart 2010 directeur van Bureau Zuidema bv, dit resultaat niet meer heeft meegemaakt, hij heeft mij vanaf het begin van dit proefschrift vol enthousiasme gesteund.

Mijn collega's van Bureau Zuidema ben ik erkentelijk voor hun hulp bij het bestuderen van de oefening Impasse of Doorbraak, alsmede Aukje Nauta en Suzanne Alberda

voor de ondersteuning bij het onderzoek rond deze oefening. En Ruud Hofman dank ik zeer voor zijn repro-werkzaamheden gedurende al deze jaren.

Mijn praktijkonderzoek heeft vormgekreken doordat Hanneke Brüggemij introduceerde bij Carolien Metselaar en Jeroen Bernds van de Bestuursdienst van de gemeente Amsterdam. Zij hebben met mij meegedacht over de opzet van het onderzoek en mij op weg geholpen binnen de gemeente, ik heb hun medewerking zeer gewaardeerd. Mijn dank gaat vervolgens uit naar de brugopzichters, de belastingdienstmedewerkers, hun leidinggevers Hennie Koek en Constance Steenkamp (BBA) en Antoon Duijnker en Pilar Torres Barrera (DGBA) die met mij het praktijkonderzoek hebben vormgegeven. Het doet mij veel plezier dat zij tevreden zijn met zowel de samenwerking tijdens het onderzoek als met de uitkomsten hiervan.

Donald Kalff heeft vanaf het begin van mijn onderzoek meegelezen en meegedacht met de blik van 'reflective practitioner', ook hem wil ik hier graag bedanken.

Mijn familie en vrienden hebben er zeker de laatste paar jaar met hun kritische vragen voor gezorgd dat ik niet meer kon afhaken: niet alleen het feestje in het vooruitzicht maar vooral ook hun oprechte belangstelling voor het onderwerp heeft mij scherp gehouden. Eva van der Fluit adviseerde mij lid te worden van de Academy of Management, waardoor ik toegang kreeg tot hun toonaangevende tijdschriften op het gebied van de organisatiewetenschappen. We hebben de afgelopen jaren veel materiaal uitgewisseld en met plezier vele praktijkgevallen besproken samen. Ik ben Evelyn de Regt zeer dankbaar voor haar adviezen betreffende de uitgave van dit boek. Ik dank mijn zonen Lodovico en Bart en hun vader Gianluca de Vito voor hun begrip als ik voor het werk op pad was of uren achter de laptop zat. Ik hoop dat het voorbeeld van een studerende moeder hen op het spoor zal zetten van het besef dat leren leuk en inspirerend is. Ik draag dit boek aan Vic en Bart op. Last but not least wil ik Ton van Harreveld bedanken, mijn geliefde en grote steun bij het opschrijven en afronden van dit onderzoek. Hij zet mij nu in beweging om ondernemerschap te tonen en via www.trustworks.nl mijn werken aan vertrouwen voort te zetten. Ik ga mijn best doen.

Inleiding

‘Onze input wordt toch niet gewaardeerd, dus waarom zouden wij betrokkenheid tonen? We worden niet geïnformeerd over de ontwikkelingen, geen idee wat er allemaal speelt!’ Enkele hartenkreten begin 2010 opgetekend door nieuwe medewerkers van de Trainee pool Amsterdam tijdens hun project over vertrouwen in opdracht van de gemeentesecretaris. Eilandjescultuur, oud zeer, communicatieve en fysieke barrières zijn elementen die een constructieve samenwerking en kennisdeling in de weg staan, schrijven zij in hun rapportage. In dezelfde periode deed ik praktijkonderzoek bij de gemeente Amsterdam en ik herken deze uitspraken, door een door mij geïnterviewde medewerkster kernachtig samengevat als *‘kut met peren’*.

Niet alleen in Amsterdam, maar op veel plekken in organisaties horen we deze geluiden. Veel mensen zijn angstig of boos. De diagnose die volgt, is een gebrek aan vertrouwen en de vraag is hoe dit is ontstaan. En wat is vertrouwen eigenlijk en hoe werkt het? Is een gebrek aan vertrouwen te herstellen en zo ja, hoe? In dit onderzoek doe ik mijn best om antwoorden te formuleren op deze vragen. Mijn focus zal liggen op vertrouwen in organisaties, omdat dat de context is waarin ik als trainer en adviseur opereer. Een onderzoek als dit heeft verschillende inspiratiebronnen.

Eén van mijn inspiratiebronnen is Italië. Ik woon in Italië, een voorbeeld van een ‘low trust’ samenleving, door Robert Putnam onderzocht en verwoord in zijn *‘Making Democracy Work’* (1993). Prast et al. (2005) gaan in op deze studie en leggen de relatie met vertrouwen: “De literatuur maakt in dit verband een onderscheid tussen landen met een hoog sociaal kapitaal en landen met een lage score op deze variabelen. Hoog scoren bijvoorbeeld de Scandinavische landen en Nederland, laag bijvoorbeeld China en Zuid-Italië. In landen waar mensen elkaar over het algemeen vertrouwen, kun je je als persoon

zelf ook het beste zo opstellen. Daarentegen in gebieden waar opportunistisch gedrag de norm is, is het niet raadzaam jezelf kwetsbaar maken door andere mensen of instanties te vertrouwen, omdat de kans groot is dat dit vertrouwen zal worden misbruikt. In het eerste geval ontstaat een positieve spiraal van vertrouwen, in het tweede geval een negatieve.’

Deze negatieve spiraal herken ik. Ik emigreerde ruim twintig jaar geleden vanwege de liefde naar Rome en realiseerde mij na verloop van tijd dat het mij niet lukte echt te integreren in de Italiaanse samenleving. Ik blijf een allochtoon. Kennelijk ben ik teveel calvinist in een land van katholieken, ‘communisti’, ‘fascisti’ of ‘Berlusconiani’ en ook met mijn schoonfamilie blijf ik minder waarden, deugden en ondeugden te delen dan ik aanvankelijk dacht (of wilde denken). Ik heb weinig vertrouwen in de Italiaanse politiek, instituties en tv. Ik ben ooit ontslagen op grond van ongehoorzaamheid, ‘*insubordinazione*’, omdat ik, naar mijn idee uiteraard, vooral aandacht besteedde aan mijn werkinhoud en niet aan mijn elkaar in rap tempo opvolgende bazen. Ik heb zeker bewust en onbewust een aantal aspecten uit de Italiaanse samenleving overgenomen, zoals aandacht voor uiterlijk en aandacht voor voetbal. Ik voel, geïnspireerd door mijn Romeinse zonen, meer emotie bij een overwinning van AS Roma, dan ik ooit voelde voor Ado of Ajax. Ik hou van de Italiaanse taal, natuur, kunsten en keuken. Toch voel ik me in de Italiaanse samenleving niet echt thuis. Door weer voor een Nederlands bedrijf te gaan werken is het mij gelukt de negatieve spiraal van vertrouwen te doorbreken en lukt het mij weer het leven in Italië als een verrijking te zien.

Een andere inspiratiebron voor dit onderzoek vormt het volgende artikel, dat mij raakte omdat het ook gaat over je niet thuis voelen, maar dan niet in een bepaalde maatschappij, maar in de wereld:

Het Italiaanse dagblad La Repubblica van 2 maart 2007 publiceerde de lezing die de Israëlische schrijver David Grossman hield voor een gehoor van internationale diplomaten, te gast in Israël ter gelegenheid van de Europese Dag van de Herinnering. Grossman vertelt het verhaal van twee Shoah overlevenden uit Vilnius, die – terwijl zij aan het voetballen waren op het schoolplein met buurkinderen – tijdens een razzia waren opgepakt. Zij werden onmiddellijk per trein weggevoerd en vanuit de spleten van de wagon zagen zij dat hun vriendjes het voetbalspel inmiddels weer hervat hadden en het leek alsof er niets voorgevallen was. Deze gebeurtenis illustreert volgens Grossman het Israëlische gebrek aan existentieel vertrouwen: joden voelen zich in de wereld niet thuis. De staat Israël, schrijft hij, is een huis met muren als losse panelen, je weet nooit met zekerheid waar jouw ruimte ophoudt en die van de buurman begint. Deze onzekerheid roept excessief en ongezonder defensief gedrag op en de enige remedie is een huis met echte muren erkend door de hele wereld. Israël heeft het nodig te leven in vrede en te genezen, in plaats van voortdurend bezig te zijn met overleven vanuit verwondingen en angsten. Het is zijn droom noch geïdealiseerd, noch gedemoniseerd te

worden, maar als een volk te leven op eigen door iedereen erkend gebied om vervolgens vanuit een existentieel gevoel van zekerheid te kunnen werken aan een lange termijn visie. Grossman vraagt de aanwezige diplomaten Israël hierbij te ondersteunen door zich niet als diplomaten op te stellen, maar 'bijna als psychologen'. Om Israël te helpen onderscheid te maken wanneer angsten vanuit het verleden de overhand krijgen boven de reële situatie en Israël te laten voelen dat de wereld ook voor joden een thuis, een vaderland te bieden heeft.

Het verhaal van de Shoah-overlevenden is heel heftig, te zwaar wellicht als ik het wil gaan hebben over vertrouwen in organisaties. Waarom citeer ik dan dit fragment? Om twee redenen. De eerste reden is een opnieuw een persoonlijke. Dit artikel staat lijnrecht tegenover mijn eigen verhaal. Ik groeide wel op in een vreedzame omgeving. Aandacht voor studie, sport en cultuur stond centraal en het motto van mijn middelbare school 'Vrijheid in gebondenheid' is mij met de paplepel ingegoten. Een goede basis dus voor existentieel vertrouwen, waarvan ik dagelijks de vruchten pluk. De tweede reden is het verzoek van Grossman aan de aanwezige diplomaten. Hij vraagt hen zich als 'bijna psychologen' op te stellen en de helpende hand te bieden door naar betekenis te zoeken, begrip te tonen, maar ook te wijzen op excessief en ongezond gedrag, ontstaan vanuit angst en boosheid. Dit verzoek vormt de andere reden voor het gevoel van herkenning in zijn artikel. Grossman schetst de oplossing die hij bedacht heeft om weer een positieve spiraal van vertrouwen te laten ontstaan in een situatie waar vertrouwen ontbreekt. Ik zie hier een parallel met ongelukkige mensen in organisaties, mensen die zich niet thuis voelen op het werk. Waar geen vertrouwen is, krijgt angst vrij spel. Of boosheid, of onverschilligheid.

Ik herken de negatieve spiraal bij mijzelf en zie het ook bij anderen. Ik zie dit in het 'echte' leven, maar ook tijdens oefeningen in mijn werk als trainer. Ik raakte gefascineerd door een oefening die ik vaak begeleid, waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt. Deze fascinatie was een verdere aanleiding om het thema vertrouwen nader te onderzoeken. De oefening roept meestal heftige emoties op met uitspraken als: 'als jij mijn collega zou zijn, zou ik nooit meer met je willen samenwerken'. Oprechte boosheid, angst om er niet meer bij te horen of het afschuiven van schuldgevoel op anderen, zijn dan reacties die aan de oppervlakte komen. Het vertrouwen in elkaar komt onder druk te staan en dat voelt uiterst onplezierig. En ik zie ook het tegenovergestelde: de voldoening, het gevoel van verbondenheid, de vreugde als je met elkaar successen boekt, resultaten haalt, nieuwe dingen leert. Dan voel je vertrouwen in jezelf en in de mensen om je heen. Vertrouwen is onontbeerlijk, in de samenleving, in organisaties, tussen individuen en als zelfvertrouwen.

0.1 Vertrouwen in organisaties

Vertrouwen is een thema dat veelvuldig aan de orde komt, het staat weer op de maatschappelijke agenda. De kredietcrisis heeft ons vertrouwen in banken en toezichthouders en daarmee in ons kapitalistische systeem zwaar op de proef gesteld, zelfs zo dat er nu gesproken wordt van een vertrouwenscrisis. In de media vinden we diverse geluiden en verhalen die dit beeld illustreren. Een volgende inspiratiebron is *De Prooi*: Jeroen Smit geeft ons in zijn bestseller *De Prooi* een ontluisterend beeld van wat er mis ging bij ABN AMRO. Hij schetst de moeilijkheden in de bancaire sector, maar geeft vooral een inzicht in de interne organisatie van de bank en het gedrag van haar leiders:

'De bestuursvoorzitter (Kalff) maakt zich ook zorgen over de om zich heen grijpende bonuscultuur. Soms lijkt het erop dat mensen meer voor zichzelf werken dan voor de bank. Hebben zijn collega's nog wel voldoende in de gaten dat het bij een bank primair gaat om degelijkheid, om vertrouwen van klanten en het op een zo zorgvuldig mogelijke manier verlenen van kredieten? Jan Kalff besluit zich te storten op het formuleren van de centrale waarden van de bank. Waarden die de medewerkers met elkaar moeten verbinden.....De belangrijkste is integriteit: 'Omdat een gebrek hieraan de bank kan verlagen.' Daarna komt respect, voor ieder individu en iedere samenleving. Dan volgt teamwork, 'omdat het de essentie is en ons in staat stelt om als universele netwerkbank succesvol te zijn. In het belang van onze klanten zullen we van elkaar moeten leren, en onze vaardigheden met elkaar moeten delen.' De laatste waarde is professionalisme. Terwijl de camera inzoomt op een bronzen beeld van Willem van Oranje stelt Kalff plechtig: 'Alleen door onze waarden in praktijk te brengen, kunnen we ons succes continueren.' Hij vervolgt met: 'Al onze stakeholders zijn belangrijk. In de eerste plaats onze klanten, dan onze werknemers, dan de samenlevingen waarin we ons als goed burger willen gedragen. En als resultaat van dit alles zorgen we voor een premium resultaat voor onze aandeelhouders. In die zin zijn we duidelijk ook gedreven door het creëren van aandeelhouderswaarde.' ...

De reacties binnen de bank zijn lauw: waarom moeten we ons hier druk over maken, dat weten we toch allemaal allang? Dat heb ik toch van mijn moeder geleerd? Waar bemoeit het hoofdkantoor zich mee? Waarom wordt er niet meer gecommuniceerd over de kant die de bank opgaat, de keuzes die daarvoor moeten worden gemaakt? Is overal alles willen doen niet wat hoog gegrepen?' (Blz. 90-91.)

Ja, overal alles willen doen, de ambitie om een wereldbank worden, bleek te hoog gegrepen, en niet alleen voor de ABN AMRO. Maar ook de centrale waarden die de bankiers weliswaar al van hun moeders hadden geleerd, zijn zij uit het oog verloren. Onze geglobaliseerde wereld is te complex geworden, het lijkt erop of niet alleen zij maar wij allemaal de greep zijn kwijtgeraakt. Bijna alle organisaties in de westerse wereld kampen met economische terugval. Bestuurders en managers doen er alles aan om de zaak onder controle te krijgen. Om de concurrentiepositie vast te houden of kosten te besparen,

heeft men het zowel in de private als in de publieke sector over thema's als innovatie, samenwerken, veranderen en blijven leren. Projectteams worden hiertoe opgetuigd en met medewerkers worden prestatieafspraken gemaakt in de verwachting dat deze interventies het gewenste resultaat opleveren. Maar niet alleen vallen de resultaten tegen, ook de motivatie van mensen om zich optimaal in te zetten laat te wensen over.

In zijn artikel in de NRC van 1 maart 2008, getiteld *'Stop de transparantieterreur – we werken toch niet met mensen die we niet vertrouwen?'* bepleit cultuurpsycholoog Jos van der Lans zijn motto: *'minder willen meten, meer vertrouwen en anders verantwoorden'* als antwoord op de frustraties die professionals ervaren in o.a. de zorg en het onderwijs in Nederland. In zijn visie ligt hieraan een aantal ontwikkelingen ten grondslag: de burger wordt steeds mondiger, de organisaties worden steeds groter en de marktwerking heeft zijn intrede gedaan in het overheidsdenken. Juist dit rationaliteitsdenken lijkt de problemen eerder de vergroten dan te verkleinen, aldus Van der Lans. Ook in het bedrijfsleven doen zich problemen voor, vooral daar waar de opkomst van het Angelsaksische ondernemingsmodel wijzigingen heeft laten zien in de eigendomsverhoudingen en het aansturen van de grote ondernemingen in Nederland, waardoor reorganisaties, fusies en overnames aan de orde van de dag zijn. Ondernemers zijn vervangen door CEO's die voor korte tijd de macht in handen hebben, vaak geen kennis hebben van de inhoud van het werk, maar vooral aandacht hebben voor financiële constructies: korte termijn winsten en eigen belang in plaats van duurzaamheid en oog voor de belangen van komende generaties. En een weinig empathische stijl van leidinggeven. Ter illustratie nog een passage uit het al eerder aangehaalde boek *De Prooi*:

'De lichaamstaal van de Raad van Bestuur laat de laatste tijd weinig te wensen over: deze club mannen staat bol van de conflicten. Het vertrek van D.C., J.M. de J. en R. van T. heeft de vergadering misschien overzichtelijker gemaakt, het lijkt er ook op dat de conflicten zijn verdiept. Dolf Collee en Hugh Scott Barrett ruziën bijna permanent over waar welke kosten neer moeten slaan. Ook het gevecht tussen Jiskoot en Kuiper over de positie van de grootzakelijke divisie in de vs duurt voort. Veel pijlen gaan naar de voorzitter omdat hij de conflicten niet oplost. Als Groenink daarop wordt aangesproken herhaalt de voorzitter dat hij ruzies gezond vindt, dan komt het beste in mensen naar boven: *may the best man win*. Collega's in de raad van bestuur en de laag eronder vinden dat Groenink zo vooral bezig is met zijn eigen positie. Door niet echt te kiezen voor de een of de ander, door een verdeel- en heersstrategie, blijft de oppositie tegen hem relatief beperkt en gaat veel energie verloren in op elkaar gerichte discussies en vetes.' (Blz. 223.)

Deze voorbeelden illustreren het onvermogen om om te gaan met de complexiteit, onoverzichtelijkheid en onvoorspelbaarheid van nieuwe ontwikkelingen. Maar hoe moet het dan wel?

De vraag is nu hoe wij een omgeving kunnen creëren waarin wij het materiële hoofd boven water houden, de concurrentie de baas blijven, de publieke zaak dienen en tegelijkertijd aandacht besteden aan duurzaamheid. Een omgeving waarin integriteit, respect, teamwork en professionaliteit uitgangspunten van handelen zijn. In de genoemde voorbeelden hebben het rationaliteitsdenken, de bonuscultuur en haantjesgedrag er mede voor gezorgd dat waarden, vakmanschap en menselijk leiderschap in veel situaties kinderen van de rekening zijn geworden. Het vertrouwen in de samenleving, maar ook op de werkvloer komt dan onder druk te staan. Ik zie in mijn werk als trainer en adviseur dat vertrouwen en gebrek aan vertrouwen onderwerpen van betekenis zijn en ik wil kijken of ik vanuit mijn praktijkervaring een bijdrage kan leveren aan het wetenschappelijke gesprek over vertrouwen in organisaties.

0.2 Een eerste verkenning

Ik heb de behoefte om beter te begrijpen hoe vertrouwen werkt, het onderwerp hangt in de lucht, het speelt in organisaties. Medewerkers worden geconfronteerd met veranderingen waarin zij zich lang niet altijd kunnen vinden, vaak sturen managers op cijfers in plaats van op vakmanschap en waarden worden niet of te weinig gerespecteerd. Het ontbreekt aan leiderschap dat zorgt voor optimale resultaten en een goed gevoel bij medewerkers. Hoe zit het nu? Drie thema's dienen zich aan om nader verkend te worden.

0.2.1 Waarden

Is het een kwestie van waarden? Je zou zeggen van wel. Onze waarden zijn in de loop van de geschiedenis beïnvloed door de cultuur waarin wij zijn opgegroeid en in de globale samenleving stuiten wij op de culturele waarden van anderen. De Amerikaanse rechtsfilosoof Martha Nussbaum geeft een voorbeeld in een interview in de *Repubblica* van 6 april 2007: zij citeert George Washington die de Quakers niet gedwongen heeft tot het vervullen van hun militaire dienstplicht met de woorden *'The conscientious scruples of all men should be treated with the greatest delicacy and tenderness'*. Deze *'delicacy en tenderness'* zou zij ook meer in Europa willen zien richting mensen met een Islamitische achtergrond en zij pleit voor het wederzijds begrip maar met behoud van eigen (en niet perse gedeelde) normen en waarden (*Liberty of Conscience* (2008)). Ook Bas Heijne snijdt dit thema aan in zijn essay *Onredelijkheid* (2007). Hij vraagt zich af of mensen het recht hebben om stug te geloven in wat in de ogen van anderen evidente onzin is. En: hoe gekwetst mag jij je tonen wanneer een ander iets wenst te besmeuren waar jij heilig in gelooft? Leven in een wereld van verschillende waarden, betekent aandacht besteden aan die waarden, ook of juist in organisaties. Omdat in en tussen organisaties mensen op constructieve wijze moeten samenwerken om resultaten te boeken. De internationalisering, de intrede van allochtone medewerkers, de toename van het aantal vrouwen op

de arbeidsmarkt en de komst van een nieuwe generatie medewerkers, opgegroeid met moderne communicatiemiddelen brengen veranderingen in de organisatiecultuur met zich mee. Jonge medewerkers bijvoorbeeld zijn minder hiërarchisch ingesteld, meer gericht op hun eigen persoonlijke ontwikkeling, op technologische ontwikkelingen en met een grotere behoefte aan flexibiliteit. Het gaat steeds meer om het leiderschap ‘in jezelf’ (Bontekoning, 2007). Er verandert dus veel en om te veranderen moet je kunnen en willen blijven leren, als mens en als organisatie.

Aan de andere kant blijkt dat bepaalde basiswaarden niet veranderen. Het was voor Bontekoning (2007:142) een verrassing dat zijn waardenonderzoek veel overeenkomsten en geringe verschillen tussen generaties opleverde. Hij constateert dat zijn bevindingen aansluiten bij onderzoek van Jennifer Deal (2007) naar generatieverschillen in de Verenigde Staten. Haar drie belangrijkste uitkomsten zijn: *‘All generations have similar values; they just express them differently. Everyone wants respect; they just don’t define it the same way. Trust matters.’* Sommige waarden zijn van alle tijden, andere waarden veranderen of verschillen per land, groep of individu.

Arjo Klamer (2009) maakt een onderscheid tussen verschillende waardensferen. Hij onderscheidt vier van dergelijke sferen in de samenleving: de markt, de overheid, de sociale sfeer en de ‘oikos’.



Figuur 1.1

Klamer (2009) bepleit een balans tussen de verschillende waardensferen en in het artikel *‘Stop de uitverkoop van Nederlandse energiebedrijven’* licht hij toe dat in de energiesector sociale waarden als solidariteit, kwaliteit en duurzaamheid te verkiezen zijn

boven bijvoorbeeld keuzevrijheid en efficiëntie, de waarden uit de marktsfeer. Ook in andere organisaties is aandacht voor waarden onontbeerlijk. Op welke wijze worden in organisaties afwegingen gemaakt over onderliggende waarden en hoe hangt vertrouwen hiermee samen?

0.2.2 Vakmanschap

En hoe zit het met het vakmanschap? In de zorg, het onderwijs, het openbaar vervoer en de kunsten klagen professionals steen en been. En ook de burgers zijn ontevreden over de geboden diensten. Geert Mak pleitte in zijn Raiffeisenlezing al in 2004 voor respect voor inhoud en vakmanschap en hekelde de moderne manager, die vooral procedures kent en weinig van inhoud weet. *‘Hij leeft zo in een gefingeerde wereld, onze “new boy”, een wereld die enkel bestaat uit cijfers en meetbare resultaten, en hij kan daar vaak buitengewoon bedreven mee jongleren. Hij compenseert zijn innerlijke twijfel met alle symbolen die bij gezag en besluitvaardigheid horen: exclusieve interieurs, chauffeurs, topinkomens.’* Mak laat met voorbeelden zien dat dit een verschijnsel van alle tijden is: hij citeert de Zeeuwse waterbouwkundige Vierlingh die zich al in 1530 ergerde aan de Brusselse adellijke lieden die bij wijze van erebaan de functie van dijkgraaf hadden gekregen. Vierlingh schreef: *‘Zij weten net zo veel van verlopen, zeewateren of dijken als een zeug van ’t eten met een lepel.’* De geschiedenis herhaalt zich, maar het verschijnsel heeft nu wel een hoge vlucht genomen, aldus Mak. Als tegenpool beschrijft hij: *‘Ik zie een lerares in een verlaten klaslokaal eindeloos zitten praten met een Marokkaans meisje dat uitgehuwelijkt dreigt te worden. Ik zie een leidster van de thuiszorg urenlang telefoneren om een familieconflict rondom een van haar bejaarde patiënten te bezweren. Ik zie twee politieagenten op oudejaarsnacht over de stampvolle Amsterdamse wallen patrouilleren om enkel door hun aanwezigheid de vrede te bewaren. Dat is het echte leven, dames en heren. Troost, verantwoordelijkheid, pure aanwezigheid.’* Mak is schrijver, geen wetenschapper, maar zijn verhaal illustreert op pakkende wijze wat er mis gaat in onze samenleving.

Donald Kalff (2006) onderschrijft de visie van Mak vanuit een andere invalshoek. Hij heeft kritiek op het Angelsaksische businessmodel en wijst op de nadelen en tegenvallende resultaten van deze toch zo op grote schaal in Nederland gevolgde aanpak. Omdat naar zijn idee het Rijnlandse model teveel rekening houdt met de verschillende ‘*stakeholders*’ van de organisatie met het gevaar van het ons bekende ‘polderen’, bepleit hij een nieuw Europees ondernemingsmodel, niet gericht op ‘*profit-per-share*’, maar op het creëren van duurzame economische waarde. De macht moet liggen bij de ondernemer en niet bij de aandeelhouders. Het management moet ervoor zorgen dat het middenmanagement en professionals ruimte en vertrouwen krijgen om in teamverband samen te werken aan een helder eenduidig doel. Aandacht voor vakmanschap en inhoud, vanuit een houding van vertrouwen, staat in zijn betoog centraal. Ook bij hem is het credo ‘*trust matters*’.

Hoogleraar sociologie Richard Sennett (2008) onderzoekt ook de tegenvallende resultaten van de moderne organisaties en hij vraagt zich af waarom vele organisaties middelmatig werk afleveren, ook al zeggen zij te streven naar het realiseren van kwalitatief hoogwaardig werk. Hij komt in opstand tegen het mechanisme van *'outsourcing'* en het flexibele werken waarin taken en processen in stukjes worden geknipt en mensen zich ontheemd gaan voelen. Hij bepleit een herwaardering van vakmanschap. Het ontwikkelen van vakmanschap vraagt ruimte voor reflectie, de kans om te experimenteren en te kunnen leren van gemaakte fouten. Hij benadrukt het belang van intrinsieke motivatie om dingen zo goed mogelijk te maken, om taken zo goed mogelijk te volbrengen. De arbeidsbevrediging en trots die zo ontstaan dragen bij tot zelfvertrouwen wat weer leidt tot de vaardigheid om onvoorziene moeilijkheden het hoofd te bieden. Zo kunnen mensen hun vaardigheden verder ontwikkelen en kwaliteit tot stand brengen, op deze wijze zijn zij *'dedicated to good work for its own sake,'* aldus Sennett.

Veel organisaties zijn zo gericht op korte termijn resultaten dat zij deze mogelijkheden niet bieden wat leidt tot de eerder in deze inleiding genoemde onvrede.

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat professionals zich aan de inhoud van hun werk kunnen wijden, zij kunnen blijven leren en zichzelf en hun vakgebied op een hoger plan kunnen brengen? Hoe kunnen organisatie de voorwaarden creëren, zodat dit mogelijk wordt en hoe hangt vertrouwen hiermee samen?

0.2.3 Leiderschap

Is dit een kwestie van leiderschap? Is er in deze tijd van *'empowerment'* en zelfsturing behoefte aan leiding van bovenaf? Ik denk van wel en volg met belangstelling het leiderschap van Barack Obama. Het leek erop of met de verkiezing van Obama de kiezers van de Verenigde Staten een nieuw tijdperk wilden inslaan. De tijd van cynisme, geklaag en verdeeldheid leek voorbij, de schouders moesten er gezamenlijk onder worden gezet. In de praktijk valt het echter niet mee en is het inmiddels zeer de vraag of hij daadwerkelijk de resultaten kan boeken die hij tijdens zijn verkiezingscampagne voor ogen had. Hoe dan ook zijn de persoonlijkheid, houding en het gedrag van Obama vernieuwend voor een president van de Verenigde Staten.

Obama heeft in zijn boek *'Dreams from my father'* zijn veelzijdige achtergrond beschreven: blanke Amerikaanse moeder, zwarte Keniaanse vader, een aantal jaren op een moslim basisschool in Indonesië, als een van de weinige 'zwarte' kinderen op een Amerikaanse middelbare elite school, gewerkt als *'community worker'* in achterstandswijken, daarna op Harvard gestudeerd. Hij laat zien hoe hij zich af heeft moeten vragen wie hij is en waar hij voor staat. Zijn achtergrond en persoonlijkheid hebben hem tot een leider gemaakt die op een open en transparante manier communiceert, bereid is zich kwetsbaar op te stellen, die fouten toegeeft en benadrukt hij dat hij nog steeds aan het leren is. Hij stelt zich tot doel mensen en culturen te verenigen en vindt dat hier een belangrijke

taak voor de vs is weggelegd, zowel nationaal als internationaal. Hij realiseert zich dat zowel zijn land als hijzelf een voorbeeldfunctie vervullen en hij vertoont gedrag dat niet gebruikelijk is voor het gedrag van leiders. Hij neemt verantwoordelijkheid en krijgt er vertrouwen voor terug. Hij doet zijn best een taal te spreken die ik zou willen omschrijven als vertrouwenstaal.

Deze taal houdt volgens mij in: gevoelens van jezelf en de ander benoemen, je kwetsbaar opstellen, fouten toegeven, compassie tonen met anderen, met aandacht luisteren, gefundeerde kritiek op een positieve manier uiten, begrip tonen, niet weglopen als het lastig wordt, niet anderen de schuld geven (van eigen fouten). En ook positieve resultaten schetsen, verwachtingen managen, voorwaarden creëren en verantwoordelijkheid nemen.

Het gedrag dat Obama laat zien, is te omschrijven als 'active trust'. In het Tijdschrift voor Management en Organisatie M&O haalt Hans Strikwerda (2010:111) in het *Themanummer: Vertrouwen* Giddens aan die spreekt over 'active trust' als vorm van vertrouwen in de eenentwintigste eeuw en Strikwerda schrijft: 'Vertrouwen bestaat alleen dan wanneer betrokkenen de moed hebben in een open, inhoudelijke dialoog hun existentiële onzekerheden onder ogen te zien en met elkaar te bespreken.'

Ditzelfde punt beschrijft Jim Collins in *Good to Great* (2001): hij benadrukt het belang van het creëren van een cultuur waarin mensen de gelegenheid krijgen gehoord te worden om zodoende de ook door Sennett genoemde onvoorziene moeilijkheden onder ogen te zien. 'The real question is not "how do we motivate our people?" If you have the right people, they will be self-motivated. The key is to not de-motivate them. One of the primary ways to de-motivate people is to ignore the brutal facts of reality. (2001:89)

Collins selecteerde samen met een onderzoeksteam bedrijven met een 'great performance': a cumulative total stock return of at least 3 times the general market for the period from the point of transition (having operations for at least 25 years prior to the transition-point) through 15 years.

Zij definiëren 'a good performance' als 'a cumulative total stock return no better than 1.25 times the general stock market for the fifteen years prior to the point of transition.'

Van de 1435 bedrijven geselecteerd uit de Fortune 500 in de periode 1965-1995 voldeden 11 bedrijven aan alle selectiecriteria. Deze elf bedrijven werden vergeleken met 11 bedrijven uit dezelfde sector en 6 bedrijven die voor een korte periode vooruitgang boekten van 'good to great', maar dit niet volhielden. De concepten zoals in het boek beschreven, zijn naar voren gekomen door het bestuderen van het verzamelde materiaal, waarbij ten aanzien van leiderschap het volgende opviel: onderzoekers vonden geen 'larger than life celebrity leaders', maar leiders die verantwoordelijkheid nemen wanneer de situatie moeilijk wordt in plaats van de verantwoordelijkheid af te schuiven.

'Greatness' bleek zich te manifesteren als '*a matter of conscious choice*'. Gedisciplineerde mensen, gedisciplineerde overdenkingen en gedisciplineerde acties zorgen na verloop van tijd voor een vliegwieleffect waardoor het gehele proces in een stroomversnelling terecht komt. '*The good-to-great companies built a consistent system with clear constraints, but they also gave people freedom and responsibility within the framework of that system. They hired self-disciplined people who didn't need to be managed, and then managed the system, not the people.*' (2001:125)

Hij beschrijft de '*top executive*' als een persoon die '*professional will*' combineert met '*personal humility*', samengevat in de term '*Level 5 Leadership*'.

'The great irony is that the animus and personal ambition that often drive people to positions of power stand at odds with the humility required for Level 5 leadership. When you combine that irony with the fact that boards of directors frequently operate under the false belief that they need to hire a larger-than-life, egocentric leader to make an organisation great, you can quickly see why Level 5 leaders rarely appear at the top of our institutions.' (2001:36)

Collins benadrukt vervolgens onder de noemer van het '*hedeghog concept*' het belang van de volgende drie vragen: '*What can you be the best in the world at? What drives your economic engine? What are you deeply passionate about?*' die in een strategisch proces dat niet over één nacht ijs gaat, beantwoord moeten worden. De hierboven genoemde punten komen in deze uitspraak weer terug: van leiders mag verwacht worden dat zij aandacht geven aan het ontwikkelen van vakmanschap en onderliggende waarden.

0.3 Een cultuur van vertrouwen

Klamer, Sennett, Collins en de andere genoemde auteurs benadrukken ieder op hun eigen wijze en vanuit de door hun gekozen invalshoek thema's die samenhangen met de ontwikkeling van vertrouwen. Zij hebben mij geïnspireerd en ik onderschrijf hun uitspraken. Het is van groot belang om te ontdekken wie wij zijn en vanuit welke waarden wij denken en handelen. En om te leren hierover met anderen de dialoog aan te gaan. Om tijd te nemen en te krijgen om goed te worden in wat we doen, zodat we zelfvertrouwen ontwikkelen en voldoening ervaren. Pas dan zijn wij in staat om kwaliteit te leveren en zodoende in een positieve spiraal terecht te komen. Van leiders mag verwacht worden dat zij een context creëren die deze ontwikkeling ondersteunt.

Ik werk met mensen die een onderdeel vormen van (grote) organisaties en ik vermoed dat het juist organisaties zijn, die hierin het voortouw kunnen nemen. In organisaties werken mensen samen om (economische en maatschappelijke) doelstellingen te verwezenlijken. Maar organisaties zijn meer: hier komen verbindingen tussen mensen tot

stand en ontstaan ‘communities’ die een bijdrage kunnen leveren aan het creëren en uitdragen van gezamenlijke waarden en aan het vormgeven van goed leiderschap. Zodat wij de kans onze eigen authenticiteit te ontdekken en wij ons tegelijkertijd kunnen richten op de anderen om ons heen. En zodat wij het gevoel hebben greep te hebben op en inzicht te hebben in het systeem van waaruit wij opereren. Pas dan kunnen wij hoogwaardig werk afleveren en tegelijkertijd een goed gevoel ervaren.

Als dit lukt, kan er een cultuur van vertrouwen ontstaan die als voedingsbodem kan dienen voor het ontstaan van een lerende organisatie. De lerende organisatie heeft als kenmerk dat deze zich op duurzame wijze voortdurend aanpast aan een veranderende omgeving en niet via steeds weer nieuwe opgelegde reorganisaties en fusies. Leren in organisaties betekent een constant testen van ervaringen en het omzetten van deze ervaring in kennis die toegankelijk is voor de hele organisatie en relevant voor het doel van haar bestaan (Senge 1994, 2004:39). Op die wijze krijgt de inhoud van het werk en het benodigde vakmanschap weer de aandacht die het verdient. Dit komt de organisatie zelf, de mensen die er werken en daarmee ook de samenleving ten goede. De vervolgvraag is dan: op welke wijze kunnen organisaties actief en bewust werken aan het creëren van een cultuur van vertrouwen? En wat is de rol van leiderschap hierin?

0.4 Het onderzoek

Organisaties bestaan uit mensen en deze mensen zijn dus het onderwerp van mijn onderzoek. Wat gebeurt er tussen mensen in organisaties als de vanzelfsprekendheid van vertrouwen verdwijnt? Als de resultaten en de goede sfeer onder druk komen te staan? Ik wil ontdekken waarom het zo moeilijk is om een cultuur van vertrouwen te creëren. En waarom wij er slecht in slagen vertrouwen te herstellen, waar dit is gebroken, met alle nadelige gevolgen van dien. Ik wil beter begrijpen wat vertrouwen in organisaties eigenlijk is en hoe het werkt.

Als ik begrijp wat de knelpunten zijn en hoe je die op het spoor kunt komen, is er wellicht een uitweg en zie ik nieuwe mogelijkheden om een werkomgeving te kunnen schetsen waarin wij goede resultaten leveren en ons prettig voelen. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat professionals zich aan de inhoud van hun werk kunnen wijden, hoe kunnen zij blijven leren en zichzelf en hun vakgebied op een hoger plan brengen? Wat zijn de voorwaarden, zodat dit mogelijk wordt? Het streven is een cultuur van vertrouwen die als voedingsbodem kan dienen voor het ontstaan van een lerende organisatie. Wat vraagt dat voor leiderschap? En welke waarden liggen hieraan ten grondslag? Het voorgaande samenvattend heb ik de volgende vragen geformuleerd:

- ♦ Vertrouwen is geen zaak van blauwe ogen, maar wat is het wel? Wat is de betekenis van vertrouwen? Hoe werkt vertrouwen? Is vertrouwen maakbaar?
- ♦ Op welke wijze kunnen organisaties actief en bewust werken aan een cultuur van vertrouwen? Wat zijn de elementen in de literatuur die ertoe doen? Kan ik die elementen bijeenbrengen in een raamwerk?

- ♦ Herkennen leiders in organisaties het gecreëerde raamwerk? Kan ik dit raamwerk nog verbeteren?

In eerste instantie ga ik met de blik van een *'reflective practitioner'* op onderzoek uit naar wat de literatuur op het gebied van vertrouwen te melden heeft. Ik ben vooral geïnteresseerd in onderzoeksbevindingen die ik herken uit mijn dertigjarige beroepspraktijk om zo deze praktijkervaringen in een kader te plaatsen. Ook wil ik een oefening die ik regelmatig in trainingen begeleid nader bestuderen om ook via een andere benadering het creëren, verdwijnen en herstellen van vertrouwen te observeren. Op basis van de literatuur en de uitkomsten van het onderzoek rond deze oefening wil ik vervolgens komen tot een raamwerk, een eigen creatie, waarmee ik een bijdrage kan leveren aan de theorie rond het onderwerp vertrouwen en tevens een handelingsperspectief kan bieden voor toepassing in de praktijk. Tenslotte wil ik als *'reflective researcher'* onderzoeken hoe vertrouwen in de praktijk werkt en zien of mijn model herkend wordt door andere *'reflective practitioners'*.

De opbouw van deze studie is daarom de volgende. In het eerste hoofdstuk ga ik in op de vraag wat vertrouwen eigenlijk is. Ik onderzoek op welke wijze wetenschappers uit verschillende disciplines vertrouwen definiëren. In het tweede hoofdstuk komt de vraag hoe vertrouwen werkt aan de orde. Op basis van de conclusies uit het eerste hoofdstuk ga ik dan in op bevindingen van verschillende onderzoekers met het doel de complexe legpuzzel die vertrouwen heet zo compleet mogelijk te maken. Wanneer en hoe ervaren mensen vertrouwen of gebrek aan vertrouwen in organisaties? In het derde hoofdstuk besteed ik aandacht aan het onderzoek dat ik met een studente organisatiepsychologie heb uitgevoerd rond de eerder genoemde oefening 'Impasse of Doorbraak' die ik gebruik in de training Inzicht in Invloed van Bureau Zuidema bv. In het vierde hoofdstuk zoek ik naar verdieping om te komen tot een theoretisch raamwerk. Ik gebruik enkele overkoepelende theorieën die ik samensmeed tot een vertrouwensmodel. In het vijfde hoofdstuk beschrijf ik de methodologie van de *'reflective practitioner'* zoals ik die bij mijn theorieonderzoek heb toegepast en ik beschrijf mijn methodologische aanpak van *'reflective researcher'* die ik in mijn praktijkonderzoek toepas. In het zesde hoofdstuk doe ik verslag van het praktijkonderzoek dat ik bij twee diensten van de gemeente Amsterdam heb uitgevoerd met het doel om te onderzoeken of het model dat ik geconstrueerd heb, wordt herkend in de praktijk. In het zevende hoofdstuk beschrijf ik nog een andere praktijkcasus. Tenslotte rond ik af met conclusies en aanbevelingen.

1

Wat is vertrouwen?

1.1 Het duiden van vertrouwen

Wat is vertrouwen eigenlijk? Hoe kunnen we vertrouwen duiden? Dat zijn de vragen die ik in dit hoofdstuk wil beantwoorden. Een mooie metafoor die het ongrijpbare van vertrouwen in kaart brengt, vond ik bij filosofe Annette Baier (1986:232), die vertrouwen vergelijkt met schone lucht. Wij leven in een omgeving van vertrouwen, net zoals wij leven in een omgeving met schone lucht: we geven ons pas rekenschap van de lucht die we inademen op het moment dat we het benauwd krijgen of de atmosfeer vervuild raakt. We geven ons pas rekenschap van vertrouwen op het moment dat het afwezig is of onder druk komt te staan.

Wij nemen deel aan het verkeer, we stappen in de bus, in het vliegtuig en gaan er vanuit dat we veilig op onze bestemming aankomen. We vertrouwen erop dat onze medemensen dezelfde regels in acht nemen zoals stoppen voor een rood stoplicht en het tonen van een geldig vervoersbewijs. We vertrouwen erop de chauffeur en piloot opgeleid zijn voor hun taak en dus bekwaam zijn en dat iedereen zich beheerst gedraagt, zodat de benodigde taken ook naar behoren uitgevoerd kunnen worden. Vaak gaat dit goed, we denken er niet eens over na, vertrouwen is dan een vanzelfsprekendheid. Maar af en toe gaat het mis, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld.

Een buschauffeur met bijna dertig jaar ervaring kreeg het aan de stok kreeg met een scholiere die, tegen de regels in, achter in de bus instapte en weigerde haar ov-jaarkaart te laten zien. Hij zette haar

hardhandig de bus uit, de zaak escaleerde en de chauffeur kreeg vervolgens een boete opgelegd. De rechter zag af van een veroordeling tot schadevergoeding, omdat ook de scholiere had gezegd te hebben geslagen en gekrabbd (Trouw, 18 mei 2009). De scholiere reageert op de internetreacties naar aanleiding van dit artikel op de website van Trouw: 'Ik ben de scholiere. Ik hielp een mevrouw een kinderwagen in de bus te sjouwen. Nog voor ik naar de chauffeur kon lopen om mijn kaart te tonen, schreeuwde hij mij al toe via de intercom "Hé jij daar, niet zwartrijden, gewoon je kaart laten zien". Beledigend, als je het mij vraagt. Ik antwoordde dat ik dat alleen deed als hij mij normaal zou aanspreken. Hij stond woedend op en kwam in dreigende houding naar me toe. Ik pakte mijn kaart en hield hem vóór zijn gezicht (niks: 'duwde de kaart in zijn gezicht'; hij kwam intimiderend en agressief recht op mij af). Hij pakte me hardhandig vast en trok aan mijn haar. Mag ik me dan niet verdedigen?' Eefje Scholier, Doetinchem op 20-05-2009, 09:53

In dit voorbeeld slaat impliciet vertrouwen om in wantrouwen met een handgemeen en een tot voor de rechter uitgevochten conflict tot gevolg. Het sop leek de kool niet waard en toch zal iedereen een situatie als deze, waarin een onbenullig voorval escaleert, herkennen. Veelbekeken televisie programma's zoals De rijdende rechter en Familiediner zijn hier ook voorbeelden van.

Als we het voorbeeld van de buschauffeur en de scholiere analyseren ging het mis door het ineffectieve provocatieve gedrag van beide partijen. Zij beschikt over een geldig vervoersbewijs, hij rijdt al bijna dertig jaar rond zonder problemen, in theorie was er dus geen aanleiding voor een vertrouwenscrisis. Zij stapt achterin in, naar eigen zeggen om iemand met een kinderwagen te helpen en vanaf dat moment gaat het mis. Hij verdenkt haar van zwartrijden, zij wordt brutaal en zij zijn beiden niet meer in staat om zich op een fatsoenlijke manier te gedragen. Het hoort bij de taak van buschauffeur, naast het veilig besturen van de bus, om op een verantwoorde wijze met passagiers om te gaan. Wat maakte dat hij zo tekeer ging? Zijn reactie stond niet op het internet, wij kunnen slechts gissen: een opvliegend en of wantrouwend karakter dat hem parten speelde, was hij met zijn verkeerde been uit bed gestapt, was hem net iets naars overkomen of had hij problemen thuis of op het werk en was dit de druppel die de emmer van steeds brutaler wordende scholieren deed overlopen? Lag het aan zijn persoonlijkheid, aan de omstandigheden of aan een combinatie van beiden? Er zijn vele verklaringen mogelijk die de oorzaak kunnen zijn van ineffectief gedrag dat zorgt voor wantrouwen en conflict. Omgekeerd kan effectief gedrag ervoor zorgen dat misverstanden uit de weggeruimd worden, het vertrouwen hersteld en de rust bewaard wordt. En als de hoofdpersonen daartoe zelf niet in staat zijn, kan men hulp van anderen inroepen. Waar zijn de leidinggevers van de chauffeur en de ouders van het meisje in dit verhaal? Waarom zijn zij er kennelijk niet in geslaagd partijen te sussen en de vrede te herstellen, gezien het feit dat deze zaak voor de rechter is geëindigd?

De buschauffeur had geen vertrouwen in Eefjes goede trouw. De vanzelfsprekendheid verdween, de gemoederen liepen hoog op en de bus bleef staan. Vertrouwen lijkt een vanzelfsprekendheid, maar vertrouwen kan onder druk komen te staan of verstoord worden. Voor de buschauffeur leidde deze vertrouwencrisis tot het laten liggen van werk, tot verstoorde relaties, tot stress en wellicht tot gezondheidsproblemen, voor de organisatie tot het verlies van efficiëntie en tot het maken van extra kosten. Een klein incident met grote gevolgen. Het omgaan met lastige situaties waarin (ogenschijnlijk) de regels met voeten getreden worden, waardoor het vertrouwen verdwijnt en mensen zich vervolgens boos en beledigd voelen, komt voor in de samenleving op het niveau van naties, bevolkingsgroepen, organisaties, families en tussen individuen. Ook in organisaties is vertrouwen niet altijd een vanzelfsprekendheid. Hoe komt het dat de ene keer ons vertrouwen afneemt en de andere keer ons vertrouwen juist wordt versterkt? Kunnen we dit proces beïnvloeden of anders geformuleerd: is vertrouwen maakbaar? Uiteindelijk wil ik op zoek naar een antwoord op deze vragen. Om helderheid te krijgen over het begrip vertrouwen begin ik bij de vraag wat wij in de (wetenschappelijke) literatuur verstaan onder het begrip vertrouwen.

1.2 Vertrouwen in mensen en in systemen

In verschillende wetenschappen, in de literatuur, in de Bijbel, op vele plekken en op vele manieren heeft men zijn licht laten schijnen over het begrip vertrouwen. In de afgelopen 50 jaar is er in de sociale wetenschappen veel onderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen. In diverse onderzoeken zijn verschillen en overeenkomsten van de wetenschappelijke invalshoeken en onderzoeksmethoden in kaart gebracht (Rousseau 1998, Sztompka 1999, Nooteboom 2002, Möllering 2003, Pelligra 2007). Wiskundige en hoogleraar organisatie Bart Nooteboom (2002), de nestor van het Nederlandse vertrouwensonderzoek heeft orde en samenhang geschapen in de conceptuele chaos met, zoals hij in zijn voorwoord schrijft, behoud van de essentiële rijkdom en complexiteit van het begrip vertrouwen.

Ten eerste is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de verschillende begrippen. In de Engelse taal bestaan er meer woorden, die wij in het Nederlands allemaal met vertrouwen vertalen terwijl het om verschillende betekenissen gaat. Zo gebruikt men in de Engelstalige literatuur het woord '*reliance*' (Baier 1986) of '*confidence*' (Luhmann 1988) voor institutioneel vertrouwen (Nooteboom, 2002). Nooteboom (2010) maakt onderscheid tussen '*reliability*', dat hij vertaalt als 'vertrouwen op' en dat appelleert aan beheersing en eigen belang, en '*trust*', dat hij vertaalt met 'vertrouwen in' en dat appelleert aan altruïsme. Een vorm van beheersing, schrijft hij, is de beperking van de gelegenheid tot opportunistisch gedrag. Hier wordt de handelingsruimte beperkt, door contracten (buiten de relatie) of door hiërarchie (binnen de relatie). Een tweede vorm van beheer-

sing is het gebruik van prikkels zoals straf en beloning, of de angst voor reputatieschade.

Prast, Mosch en Van Raay (2005) maken onderscheid tussen ‘*confidence*’: vertrouwen in een ontwikkeling en toekomst, zoals bijvoorbeeld het consumentenvertrouwen en ‘*trust*’: vertrouwen dat te maken heeft met betrouwbaarheid en eerlijkheid van de andere partij, dus met een relatie. Om inschattingen te kunnen maken van de betrouwbaarheid van de andere partij refereren zij aan socioloog Sztompka (1999) die onderscheid maakt tussen actorgebonden factoren en institutionele factoren die van betekenis zijn om inzicht te krijgen in het begrip betrouwbaarheid. De actorgebonden factoren zijn

- ♦ reputatie (*‘reputation’*, gedrag en prestaties in het verleden),
- ♦ prestaties (*‘performance’*, gedrag en resultaten in het heden) en
- ♦ representatie (*‘appearance’*, persoonlijkheid).

Bij institutionele indicatoren gaat het om aansprakelijkheid, zelfbeperking en vertrouwenwekkende situaties. Sztompka (1999:25) schrijft: *‘trust is a bet about the future contingent actions of others’* en hij geeft aan dat het hierbij om twee begrippen gaat: *‘belief’* en *‘commitment’*, geloof in en betrokkenheid bij mensen of instituties.

Het object van vertrouwen kan dus een mens zijn, maar ook een samengestelde actor zoals een organisatie of een samenleving. Nooteboom (2002) schrijft: *‘Vertrouwen in het systeem beïnvloedt ons vertrouwen in mensen, en vertrouwen in mensen beïnvloedt ons vertrouwen in het systeem’* (2002:17). Vertrouwen is dus een complex begrip en onderzoek naar vertrouwen vraagt dus om een zorgvuldige benadering.

1.3 Het meten van vertrouwen

Onderzoek doen naar vertrouwen in het systeem, zoals bijvoorbeeld vertrouwen in de samenleving valt niet mee en laat dan ook tegengestelde resultaten laten zien. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het verschil tussen het gemeten intermenselijk vertrouwen uit de World Values Survey en de gemeten tevredenheid van geïnterviewden met de Nederlandse samenleving uit gegevens van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). In 1999 zei 7 procent van de respondenten ontevreden te zijn, in 2004 is dat gestegen naar 50 procent. In 2006 is er sprake van een licht herstel (SCP 2007). Uit onderzoek van de universiteit van Tilburg (Value Survey) aangevuld met onderzoek via het Center Panel blijkt dat het intermenselijk vertrouwen in Nederland is gestegen van ongeveer 45% in 1981 tot bijna 70% in 2005. (Prast et al. 2005) (Antwoord op de vraag: vindt u dat de meeste andere mensen over het algemeen te vertrouwen zijn of vindt u dat u niet voorzichtig genoeg kan zijn in de omgang met andere mensen?) Ter vergelijking: Pelligra (2007) haalt ditzelfde onderzoek aan, waarbij hij de resultaten uit 1996 weergeeft: uitersten zijn Brazilië met 3% en Noorwegen 65%, Italië scoort in 1999 op deze vraag 31,8%. Op basis van deze gegevens hebben Nederlanders meer vertrouwen in elkaar dan in de Nederlandse samenleving als systeem. Sociologe Pauline Meurs constateert in de eerste Verweij-Jonker/SER lezing

(2008) op basis van de cijfers van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) dat Nederland de laatste jaren veranderde van een ‘high trust’- samenleving in een ‘low trust’-samenleving. De cijfers van het Value Survey en Center Panel onderzoek spreken deze constatering tegen. Kennelijk is de werkelijkheid complexer, vertrouwen is een moeilijk te duiden en te meten begrip.

Nooteboom (2010:29) geeft aan dat de verwarring over vertrouwen veel empirisch onderzoek ongeldig maakt, omdat onderscheidingen en misverstanden rond het begrip vertrouwen worden verwaarloosd. Waarmee hij niet bedoelt dat onderzoekers de zaak bedonderen, maar dat ze het niet goed begrepen hebben. Hij noemt enkele voorbeelden waaronder: *‘Als men in een enquête de alomvattende vraag stelt of iemand een ander vertrouwt, dan wordt aan de respondent overgelaten of hij vertrouwen interpreteert als een mentale gesteldheid of een actie, als gebaseerd op beheersing of op vertrouwen-in, als gericht op intentie of competentie, of beide. Omdat verschillende mensen de vraag verschillend zullen interpreteren, afhankelijk van ervaring, karakter, context en de formulering van de vraag, zullen de resultaten vaak vrij zinloos zijn.’* En: *‘Als we vertrouwen hebben in de politie, betekent dit dan dat we denken dat ze goed boeven kunnen vangen of dat ze niet corrupt zijn?’*

Het is dus belangrijk in vertrouwensonderzoek goed te beschrijven waar we het eigenlijk over hebben. En ons te realiseren vanuit welke invalshoek we vertrouwen bestuderen.

1.4 Verschillende invalshoeken

Zoals ik eerder opmerkte is in diverse wetenschappen onderzoek gedaan naar het begrip vertrouwen en zijn verschillen en overeenkomsten van de wetenschappelijke invalshoeken en onderzoeksmethoden in de sociale wetenschappen in kaart gebracht. Eén van de eerste wetenschappers die onderzoek deed naar vertrouwen en leerling van de ‘vader’ van de experimentele sociale psychologie Kurt Lewin, is de Amerikaanse sociaal psycholoog Morton Deutsch. Deutsch plaatst het ontstaan van zijn vakgebied in het begin van de 20^e eeuw toen nieuwe wetenschappelijke onderzoeksmethoden en de evolutietheorie van Darwin de noodzaak en mogelijkheid creëerden voor het begrijpen van sociaal gedrag. Hij merkt echter op dat de aandacht van de sociale psychologie al spoedig verschoof van onderzoek naar instincten naar de effecten van sociale factoren op individuele psychologische processen (1965:213).

Lieten de psychologen het voetspoor van Darwin al weer snel los, biologen en neurowetenschappers zijn juist gefascineerd door de biologische oorsprong en werking van emoties en (moreel) gedrag. En juist de laatste jaren krijgt deze stroming weer alle aandacht. Is de invalshoek van onderzoek ‘nurture’ of ‘nature’? Hoe belangrijk zijn onze instincten en wat betekent het woord ‘instinct’? Deze vragen zijn van belang als we willen weten of vertrouwen maakbaar is.

Het probleem met de term instinct is, volgens primatoloog De Waal (2005), dat het de rol van leren en ervaring bagatelliseert. Net als mensen ontwikkelen andere primaten zich langzaam; ze hebben jaren om beïnvloed te worden door de omgeving waarin ze opgroeien, inclusief de sociale structuur daarvan. Zij nemen allerlei soorten gedrag en vaardigheden van elkaar over en verschillende groepen binnen dezelfde soort kunnen zich heel anders gedragen. Uit experimenten waar een groep twistzieke apen samengebracht werd met een andere groep tolerante en meer relaxte apen ontstond na 5 maanden een gemengde groep waar vrede heerste. Dit vredelievende gedrag zetten de twistzieke apen na de scheiding van de andere groep voort. Zij toonden naderhand drie keer zo vaak vriendschappelijke herenigingen na ruzies, als voor hun soort kenmerkend was. Uit dit experiment blijkt dat het sluiten van vrede eerder een verworven sociale vaardigheid is dan een instinct. Elke groep komt tot zijn eigen evenwicht tussen wedijver en sociale samenwerking, aldus De Waal.

Hersenonderzoek toont aan dat onze hersenen door dergelijk nieuw verworven gedrag nieuwe verbindingen aanmaken, waardoor dit nieuwe gedrag ook kan beklijven. Volgens neuroloog Richard Davidson (in Goleman 2003) is een van de meest boeiende ontdekkingen in de neurowetenschappen (in 2000) dat bepaalde hersendelen (de frontaalkwabben, de amygdala en de hippocampus) als reactie op ervaringen veranderen. Zo zorgt deze neurale plasticiteit bij mensen die in een liefdevolle omgeving zijn opgegroeid ervoor, dat zij beter in staat zijn hun emoties te reguleren (2000:247). Hij geeft aan dat er talrijke redenen zijn om aan te nemen dat verschillen in de hersenen tussen mensen een product zijn van de ervaringen die mensen hebben gehad. Eén van de verschillen zit hem in de 'herstelfunctie', de tijd die iemand nodig heeft om terug te keren tot een basistoestand van kalmte, nadat hij door een emotie uit zijn evenwicht is gehaald. Vaak beschikken deze mensen ook over een betere fysieke gezondheid en immuunsysteem (2000:257). Davidson laat zien dat deze herstelfunctie ook aan te leren valt. Hij beschrijft zijn experiment met een groep medewerkers van een biotechnologisch bedrijf. Deze mensen hadden in hun werk te maken met hoge concurrentiedruk en daardoor tijdsdruk en moesten als gevolg daarvan behoorlijk wat stress de baas blijven. De groep volgde per week gedurende acht weken een twee tot drie uur durende meditatie sessie plus een dag retraite. Vier maanden na afloop bleek niet alleen dat de deelnemers zeiden dat ze meer positieve emoties en minder negatieve emoties ervoeren, maar er was ook aantoonbaar meer activiteit in de linkerkant van het prefrontaalgebied. Dit in tegenstelling met de controle groep die ook een training was beloofd, die vervolgens uitgesteld was. Bovendien vertoonde de meditatiegroep een sterkere reactie op het griepvaccin, een verhoogde immuniteit. Overigens bleek dat er met deze inspanning van minimaal 14 uur in totaal deze resultaten werden geboekt, maar dat meer oefenen niet tot extra voordeel leidde. Dit komt overeen met onderzoek naar lichaamsbeweging om hart en vaatziekten te voorkomen, waaruit blijkt dat het omslagpunt bij drie aan vier uur per week ligt, daarna leveren meer uren bewegen relatief weinig extra voordeel op (2000:427/428).

Een andere belangwekkende ontwikkeling op het gebied van neurale patronen in onze hersenen is de ontdekking van de spiegelneuronen. Wij spiegelen onbewust het gedrag van anderen en het zijn onze spiegelneuronen die ons hiertoe aanzetten (Iacoboni, 2008). Het kopiëren van gedrag van anderen is effectief gebleken in het evolutionaire proces en is in die zin dus wel een aangeboren instinct dat wij in ons meedragen. Het imiteren van anderen helpt ons die anderen te begrijpen en hun emoties te delen, en bij het imiteren van anderen geldt: goed voorbeeld doet goed volgen.

Een omgeving van vredelievend gedrag en ons instinct om gedrag van anderen te kopiëren zijn aspecten die wellicht verklaren waarom de eerste levensjaren belangrijk zijn voor de ontwikkeling van vertrouwen. Deutsch stelt dat de basis voor vertrouwen, volgens de ontwikkelstadia uit de psychoanalyse, gelegd wordt in de vroege kindertijd: *'the developmental crisis of trust versus mistrust. During this period, the infant establishes enduring (but not necessarily unmodifiable) dispositions to be more or less trusting of the outside world and of his own capacity to cope with his urges and to elicit response from others.'* (1965, 143). Hij schrijft hierover in later werk: *'the choice to trust or not does not always result from a realistic appraisal of probabilities and valences. It is often a reflection of personality tendencies that have their roots in a dimly remembered past'* (1973, 176). Opgroeiën in een al dan niet liefdevolle omgeving en ervaringen in de eerste levensjaren hebben invloed op de ontwikkeling van ieders persoonlijkheid en neiging tot vertrouwen. Dit neemt niet weg dat men ook in een latere fase bewust kan werken aan wat Davidson de herstelfunctie noemt, het sneller terugkeren naar een basistoestand van kalmte.

Op het gebied van persoonlijkheidskenmerken heeft Deutsch een onderscheid gemaakt, dat klassiek geworden is in de sociale psychologie (De Dreu, 2008:21). Zijn onderzoek met betrekking tot *'interpersonal trust'* begint met de veronderstelling dat er drie basis types *'motivational orientations'* zijn, waar individuen over beschikken in inter-persoonlijke situaties:

- ♦ *cooperative – the person has a positive interest in the welfare of the others as well as his own welfare;*
- ♦ *individualistic – the person has an interest in doing as well as he can for himself and is unconcerned about the welfare of others; and*
- ♦ *competitive – the person has an interest in doing better than the others as well as in doing as well as he can for himself* (1973, 181 e.v.).

Deutsch ziet vertrouwen als een *'psychological state'* (1973, 144) die beïnvloed wordt door deze interne overtuigingen en/of door externe omstandigheden. Een combinatie dus van *'nature'* en *'nurture'*. Wij beschikken in meer of mindere mate over een aangeboren of in de vroege kinderjaren aangeleerde neiging tot vertrouwen. Wat niet wegneemt dat wij onze neiging tot vertrouwen ook kunnen trainen, onze hersenen zijn elastisch, wij kunnen vredelievend en vertrouwenwekkend gedrag ook op latere leeftijd leren.

Met deze vragen houden economen zich in het algemeen niet bezig. Zij hebben vooral aandacht voor de extrinsieke waarde van vertrouwen: vertrouwen als middel om sociale of economische doelen te bereiken. Zij gaan uit van de mens als een rationeel, vanuit eigen belang handelend, wezen. Econoom Robert Mosch (2004) onderzocht in zijn proefschrift de effecten van vertrouwen op economische samenwerking en gebruikt de definitie voor vertrouwen van Sobel (2002:148): *'the willingness to permit the decisions of others to influence your welfare'*. Vertrouwen verlaagt de transactiekosten, vergroot de efficiëntie en de voorwaarden om tot een hogere productie te komen. Volgens Mosch is het element van onzekerheid bij vertrouwen van essentieel belang. Het gedrag van andere mensen in de toekomst is onzeker. Als mensen vertrouwen geven, gedragen ze zich echter alsof zij de toekomst kennen, zij nemen het onvoorspelbare gedrag van anderen voor lief. Vertrouwen transformeert de onzekerheid daarmee in risico. In deze opvatting komen aspecten als welwillendheid (*willingness*), kwetsbaarheid (*vulnerability*) en voorspelbaarheid (*predictability*) aan de orde. De uitspraak van Hardin (2001,17), een politicoloog die ook schrijft over de begripsverwarring rond vertrouwen sluit hierop aan: *'it is not trust that is risky, it is acting on trust that is risky.'* Door te handelen op basis van vertrouwen wordt het vertrouwen dus expliciet: men is, in ruil voor een verlaging van de transactiekosten bereid om risico te nemen. Dat men ook bereid kan zijn om risico te nemen omdat dat een goed gevoel geeft om andere redenen dan financieel gewin en eigen belang, komt in deze visie niet aan de orde. Econoom Vittorio Pelligra (2007) citeert John Locke die in 1660 vertrouwen een *vinculum societatis* noemde, een band die zorgt voor het ontstaan en het behoud van iedere samenleving. Zowel Pelligra als econome Deirdre Mc Closkey plaatsen het denken van economen in een historisch perspectief. Pelligra merkt op dat de mogelijkheid van een conflict tussen de juistheid van een handeling en het nastreven van eigenbelang van degene die de handeling uitvoert, niet voorkomt in het gedachtegoed van de klassieke Griekse filosofen en hun navolgers. En Mc Closkey stelt dat de aristocratie waartoe Plato en Aristoteles behoorden, neerkeek op het economisch handelen en citeert in dit verband Plato in een Engelse vertaling: *'the more men value money making, the less they value virtue'* (Mc Closkey, 2006:261). Het onderzoek naar deugden, schrijft zij, begonnen in de tijd van de klassieke oudheid, was in volle gang *'until the cumulative effect of Macchiavelli, Bacon, Hobbes, Locke, Rousseau, Kant and Bentham at length killed it of'* (2006:66). Deze denkers staan, zo schrijft zij, aan de wieg van het rationaliteitsdenken en hun gedachtegoed bepaalt tot op de dag van vandaag het economisch denken met negatieve effecten tot gevolg. McCloskey's *The Bourgeois Virtues* is een pleidooi voor hernieuwde aandacht voor de westerse deugden als middel om te streven naar een *'democratic but cultured and creative capitalism'* (2006,13). Kapitalisme betekent niet alleen maar aandacht voor geld en goederen en aandacht voor vertrouwen levert meer op dan alleen verlaging van transactiekosten en de verhoging van de productie. Ook de intrinsieke beleving van vertrouwen, het gevoel het goede te doen, in navolging van Aristoteles door Klammer (2005) beschreven als *'eudaimonia'* kan

heel goed gedijen in een kapitalistische samenleving. Vertrouwen kan zorgen voor het verstevigen van sociale relaties en voor een gevoel van zingeving en inspiratie ook in het economisch denken en handelen (Klamer 2005).

Eén van de eerste wetenschappers die onderzoek heeft gedaan naar de samenhang tussen inter-persoonlijk vertrouwen en economische bloei, democratische waarden en deugden en high trust/low trust samenlevingen is Robert Putnam, verwoord in zijn *'Making Democracy Work'* (1993). Prast et al. (2005) gaan in op deze studie en leggen de relatie met vertrouwen: *'De literatuur maakt in dit verband een onderscheid tussen landen met een hoog sociaal kapitaal en landen met een lage score op deze variabelen. Hoog scoren bijvoorbeeld de Scandinavische landen en Nederland, laag bijvoorbeeld China en Zuid-Italië. In landen waar mensen elkaar over het algemeen vertrouwen, kun je je als persoon zelf ook het beste zo opstellen. Daarentegen in gebieden waar opportunistisch gedrag de norm is, is het niet raadzaam jezelf kwetsbaar maken door andere mensen of instanties te vertrouwen, omdat de kans groot is dat dit vertrouwen zal worden misbruikt. In het eerste geval ontstaat een positieve spiraal van vertrouwen, in het tweede geval een negatieve.'* In het tweede geval komt het geven van vertrouwen je letterlijk duur te staan.

Een andere klassieke studie over sociaal kapitaal en vertrouwen is Francis Fukuyama's *'Trust'*. Fukuyama schrijft in zijn eerste hoofdstuk (1995:7): *'as this book will show, one of the most important lessons we can learn from an examination of economic life is that a nation's well-being, as well as its ability to compete, is conditioned by a single pervasive cultural characteristic: the level of trust inherent in the society.'* Hij onderschrijft daarom maar ten dele de theorie van de neoklassieke economen die gebaseerd is op de gedachte dat mensen rationeel calculerende wezens zijn die hun eigen (materiële) belang nastreven. En als zij niet hun eigen belang nastreven, zou dat volgens deze theorie komen door gebrek aan informatie, schrijft Fukuyama. Hij ziet daarentegen de afwijkingen in rationeel gedrag als een keuze ingegeven door culturele overwegingen. Hij refereert aan zijn boek *'The End of History and the Last Man'* waarin hij naast de wens van de mensheid tot materiële behoeftebevrediging, in navolging van Hegel, de wens tot erkenning (*desire for recognition*) als essentie bestempelt. Woede, trots en schaamte zijn hier sleutele moties die gekanaliseerd moeten worden in een vreedzame richting. Voerden vroeger koningen bloedige oorlogen in hun strijd om erkenning, nu heeft economische activiteit deze plaats ingenomen. Hij gaat er daarom van uit dat economische activiteit een cruciaal deel van ons sociale leven vertegenwoordigt en bijeengehouden wordt door een grote verscheidenheid in normen, regels, morele verplichtingen en andere gewoonten die samen een maatschappij vormen. Als een groep dezelfde normen en waarden omarmt, en zich op basis daarvan coöperatief en eerlijk gedraagt, kan vertrouwen en vervolgens sociaal kapitaal ontstaan. Hij definieert vertrouwen dan als volgt (1995:26): *'Trust is the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior,*

based on commonly shared norms, on the part of members of that community.' En als dit gedrag plaatsvindt binnen een onderneming, levert dit ook economisch voordeel op: lage transactiekosten en openstaan voor het vernieuwen en veranderen van de organisatie. Als nadelen van vertrouwen citeert hij de econoom Mancur Olson (1965) die als een van de eersten heeft gewezen op de gevaren van 'free riders', mensen die de kantes ervan aflopen in grote organisaties en 'one-interest groups' die hun eigen belangen najagen ten koste van de gemeenschap. Deze laatste vorm van 'spontaneous sociability' kan eerder schade toebrengen dan toegevoegde waarde leveren aan economische groei. Hiërarchieën zijn noodzakelijk want niet alle mensen in (werk)gemeenschappen zijn in dezelfde mate geneigd intrinsieke ethische codes te volgen en eerlijk hun deel bij te dragen aan het gemeenschappelijke doel. In landen waar sprake is van een hoge mate van vertrouwen en sociaal kapitaal zoals in Duitsland en Japan zijn grote ondernemingen ontstaan zonder ondersteuning van de staat. 'One of the most immediate consequences of a culture with a propensity for spontaneous sociability is the ability to form large, modern corporations.' (1995:338) Fukuyama voorspelt dat in de toekomst noch de kleine noch de grote organisatie de optimale vorm van de industriële organisatie is, maar netwerkstructuren die de voordelen van beide types verbinden. En als dit het geval zal blijken te zijn, dan zullen maatschappijen met een grote mate van sociaal vertrouwen over een natuurlijk voordeel beschikken. De opkomst van de sociale media, een fenomeen dat nog niet bestond toen Fukuyama dit boek schreef, heeft inmiddels aan ontwikkelingen op dit gebied een nieuwe impuls gegeven. Maar dat onderwerp vraagt om een ander onderzoek.

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat vertrouwen een gevoel is dat ontstaat in onze vroege kindertijd, maar dat ook te leren en te ontwikkelen valt. Vertrouwen verlaagt onze transactiekosten en vergroot de efficiëntie, maar is meer dan alleen een rationele handeling. Vertrouwen vormt de basis voor ons sociale en culturele kapitaal en dus van ons gevoel van welbevinden en innovatief vermogen. Vertrouwen is een begrip met zowel een extrinsieke als een intrinsieke betekenis. We moeten streven naar een cultuur van vertrouwen, al heeft dit ook zijn schaduwkanten, zoals verwoord door de Engelse filosoof Hollis (1998, 23) die nog een andere kijk heeft op oorzaak en gevolg van de rationalisering in de samenleving: door vertrouwen in de samenleving ontstaat vooruitgang, zegt hij, maar de rationalisering die vervolgens optreedt, creëert weer wantrouwen, zoals de recente ontwikkelingen laten zien.

Om uit deze door Hollis beschreven paradoxale situatie te stappen zullen we het primaat van het rationaliteitsdenken moeten loslaten en moeten zoeken naar nieuwe wegen, of te wel zoals Klammer (2005, 12) schrijft: hoe kunnen we de werkelijkheid anders denken? Hoe kunnen we de juiste balans vinden tussen economische, sociale en culturele waarden? En kan het onderzoek naar vertrouwen hieraan een bijdrage leveren?

1.5 Definities van vertrouwen in de organisatiewetenschappen

En zo ja, hoe pakken we dat onderzoek dan aan? Uit het voorgaande blijkt dat vertrouwen een complex onderwerp is dat vraagt om een multidisciplinaire aanpak. In deze paragraaf onderzoek ik hoe in de organisatiewetenschappen (die, als het goed is, de multidisciplinaire blik als uitgangspunt hebben) het begrip vertrouwen gedefinieerd wordt en of deze balans tussen economische, sociale en culturele waarden daarbij aan de orde komt.

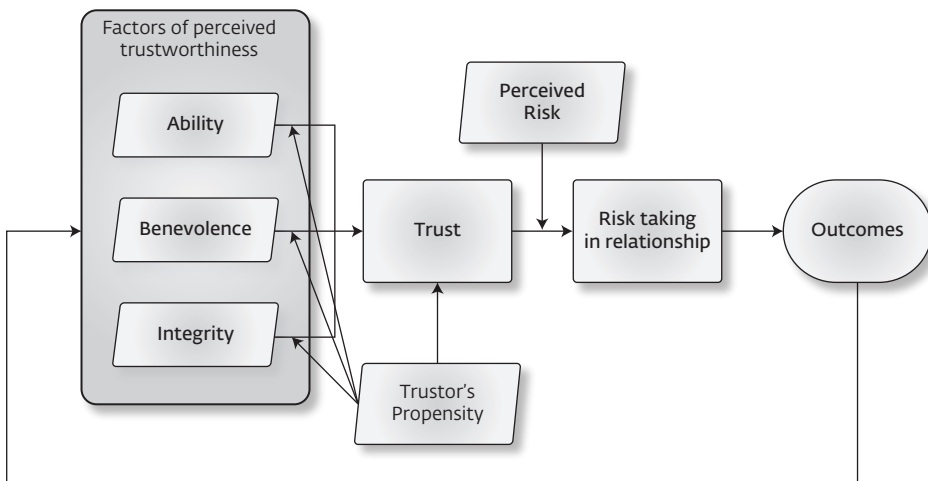
Organisatiewetenschapper Guido Möllering (2003) heeft in zijn dissertatie onderzocht op welke wijze in de sociale wetenschappen het thema vertrouwen wordt benaderd. Hij onderscheidt drie stromingen:

- ♦ in de *'perceived trustworthiness approach'* (*rational choice theory, transaction cost economics, principal-agent theory, game theory*) gaat het om één op één relaties tussen *'trustor'* en *'trustee'* en gaat men al dan niet expliciet uit van de veronderstelling dat de mens een rationeel handelend wezen is dat uitgaat van zelfinteresse.
- ♦ Onder de *'contextual confidence approach'* schaaft hij de neo-institutionalistische theorieën die hij in verband brengt met vertrouwen: de regels, rollen en routines van instituties zorgen voor een *'taken for granted'* verwachting als basis voor vertrouwen.
- ♦ De derde stroming noemt hij de *as-if approach* die omschreven kan worden als *'active trust'* waarbij het gaat om het proces van de ontwikkeling van vertrouwen tussen personen. Hij citeert Giddens (1994b,186f) die schrijft: *'Active trust is trust that requires to be 'worked on' continuously by the actors involved through mutual openness and intensive communication; it reflects contingency and change in an ongoing process of reflective constitution.'*

Möllering komt tot de conclusie dat een combinatie van deze benaderingen het meest recht doet aan het onderzoek naar een complex begrip als vertrouwen. Hij toont aan dat de *'key-concepts'* van de *as-if approach* het meest aansluiten bij de kwesties die naar voren kwamen in de tijdens zijn onderzoek door hem gehouden interviews. De begrippen *'process'*, *'experience'*, *'embeddedness'* en *'reflexivity'* zijn geschikt om te hanteren in toegepast onderzoek en vormen daarmee een waardevolle aanvulling op de aanpak die gevolgd wordt in de rationalistische en neo-institutionele benadering. Hij schrijft: *'When talking about actual empirical manifestations of trust, perceived trustworthiness, contextual confidence and the trust-related experiences that the as-if approach emphasizes should be taken together in order to understand in rich detail how actors trust.'* Hij heeft op basis van zijn onderzoek een model ontworpen (trustwheal) met als doel een bijdrage te leveren in de inzichtelijkheid van het onderwerp. Want, zegt hij, al zijn er goede redenen om vertrouwen veelal onbesproken te laten, wanneer men erover begint, is dat meestal een indicatie dat vertrouwen onder druk staat in de betreffende context.

Ook vanuit de behoefte verschillende gezichtspunten rond vertrouwen vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines te integreren, publiceerden Mayer, Davis en Schoorman een *'integrative model of organizational trust'* (1995), en de definitie die zij hanteren luidt:

'trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party'. (Blz. 712.)



Figuur 1.1

Op basis van hun meta-analyse concluderen zij dat *'Trust for a trustee will be a function of the trustee's perceived ability, benevolence, and integrity and of the trustor's propensity to trust'*. Afhankelijk van de situatie zal door de betrokkenen belang gehecht worden aan deze determinanten. Van een scheidsrechter bijvoorbeeld wordt vooral verwacht dat hij bekwaam en integer is, zijn goede wil is minder belangrijk. Een voetbaltrainer daarentegen hamert bij zijn spelers niet alleen op spelinzicht en baltechniek, maar ook op teamgeest en dus goede wil jegens elkaar.

Mayer et al. verstaan onder vertrouwen het aspect van de relatie tussen *'trustee'* en *'trustor'*, het geloof in elkaars betrouwbaarheid op basis van de bovengenoemde determinanten. Vervolgens benoemen zij het begrip *'Risk Taking in Relationship'*. *'Risk Taking in Relationship' (RTR) is a function of trust and the perceived risk of the trusting behavior – e.g., empowerment of a subordinate.* In hun model betekent het waargenomen risico het geloof van degene die vertrouwen geeft in de waarschijnlijkheid van winst of verlies, losstaand van de overwegingen die de te vertrouwen persoon of groep betreffen.

Zij geven aan dat de rol van de context van belang is: welke partijen spelen nog meer een rol, de machtsverdeling in de relatie, mogelijke alternatieven, etc. Zij geven nadrukkelijk aan dat het vertrouwen tussen partijen wordt bepaald door de drie genoemde factoren bekwaamheid, goede wil en integriteit en hun 'neiging tot vertrouwen'. De combinatie van dit vertrouwen en de waargenomen context bepaalt of men overgaat tot risiconemend gedrag. De uitkomst heeft vervolgens invloed op de ontwikkeling van het vertrouwen in elkaars bekwaamheid, goede wil en integriteit. Vertrouwen ontwikkelt zich in de tijd, vandaar dat er een feedback lus in het model is opgenomen. Zij beschrijven dus ook een procesbenadering, te vergelijken met de door Nooteboom voorgestelde aanpak.

Nooteboom schrijft: *'Vertrouwen is in feite een predicaat met vier plaatsen: de vertrouwer(1) heeft vertrouwen in de vertrouwde(2), in zeker opzicht(3) en onder zekere omstandigheden (4)'*. Aandacht voor het thema vertrouwen is bij Nooteboom ontstaan op basis van intuïtief verzet tegen de visie van econoom Oliver Williamson, die beweert dat de besturing van relaties uit moet gaan van opportunisme en dat er in economische relaties geen ruimte is voor vertrouwen dat verder gaat dan berekenend eigenbelang. Williamson stelt namelijk dat als vertrouwen wel verder gaat, het dan onvermijdelijk leidt tot blind, onvoorwaardelijk vertrouwen, wat niet verstandig is en niet overleeft in markten (2002, 15).

Ook Lewicki and Bunker (1996) zien vertrouwen als een proces dat zich ontwikkelt in de tijd en zij houden rekening met de drijfveer van het eigen belang. Zij definiëren vertrouwen in navolging van Boon and Holmes (1991,1994) als *'a state involving confident positive expectations about another's motives regarding oneself in situations of risk. 'These expectations may be based on*

- ♦ *the rewards or punishments that guide the other's behaviour (i.e. calculus-based trust, CBT),*
- ♦ *the predictability, dependability and reliability of the other's behaviour (i.e. knowledge-based trust, KBT), or*
- ♦ *a full internalization of the other's desires and intentions (i.e. identification-based trust, IBT)'*.

Eveneens zeggen zij dat de wijze waarop mensen een inschatting maken over elkaar afhangt van zowel persoonlijke als omgevingsfactoren af. Lewicki en Bunker stellen dat *'the definition of trust is based on three elements that contribute to the level of trust one has for another: the individual's chronic disposition toward trust, situational parameters and the history of their relationship.'* Zij zien de verschillende vormen van vertrouwen elkaar opvolgen in tijd: men begint vanuit berekening en eigen belang, als de samenwerking succesvol verloopt en men elkaar beter leert kennen, komt men in de volgende

fase waarin empathie voor elkaar ook een rol speelt (veelal is dit de manier waarop men in langlopende goede werkrelaties met elkaar omgaat) en eventueel kan deze fase zich ontwikkelen tot de derde fase waarin mensen elkaar zo goed hebben leren kennen dat zij in staat zijn zich met elkaar te identificeren.

Als vertrouwen zowel berekenend als niet berekend kan zijn, zoals hierboven beschreven, dan vraagt Nooteboom (2002:52,185) zich af hoe deze ogenschijnlijk tegenstrijdige benaderingen kunnen worden gecombineerd. Hij stelt voor om betrouwbaarheid te zien als onderhevig aan grenzen en vertrouwen als onderhevig aan grenzen van tolerantie van afwijkend gedrag. Hij schrijft: *‘vertrouwen is een ‘default’: we baseren vertrouwen op de best beschikbare indicaties al weten we dat die niet volledig zijn. Als we vertrouwen, dan veronderstellen we betrouwbaarheid tot het tegendeel blijkt.’... ‘Zo kunnen we aan de slag gaan met samenwerking zonder bij elke stap gespist te zijn op toezicht en het zoeken naar aanwijzingen van onbetrouwbaarheid. Met andere woorden: zonder ons te gedragen zoals economen zeggen dat we doen’, aldus Nooteboom (2002:55).*

Hij definieert vertrouwen als: *‘vertrouwen in dingen of mensen behelst de bereidheid risico te ondergaan dat ze ons in de steek laten, met de verwachting dat het niet zo zal zijn of gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid’.* (Blz. 53.) En *‘echt’ vertrouwen, of vertrouwen in sterke zin, is een verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek zullen laten of een gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan* (2002: 57).

Dit verschil in type vertrouwen wordt lang niet altijd onderkend of uitgesproken. Het woord vertrouwen laat veel ruimte voor interpretatieverschillen, verschillen die een bron kunnen vormen van mogelijk rampzalige misverstanden, aldus Nooteboom.

Bhattacharya, Devinney and Pillutla (1998:460) komen na veel rekenwerk tot de conclusie dat vertrouwen *‘a multidimensional statistical construct’* is, en dat het onmogelijk is *‘to think about individuals or organizations having innate levels of trust and trustworthiness independent of the environment, the actions of the one another, the nature of the outcomes, and the consequences of those outcomes to specific individuals.’* En dat *‘trust is not a clearly defined attribute of an individual behaviour since it depends not only on actions but also on outcomes and consequences. Trust will, therefore, be affected by the ability of individuals and organizations to cut through the noise surrounding actions and outcomes and to form correct and consistent conjectures. The three most critical areas where trust can be skewed are (1) in the formation of conjectures, (2) in the misunderstanding of the set of possible actions and (3) in a misinterpretation of the relationship between action and outcomes.’* Onderscheid in kennis op het gebied van deze drie gebieden achten zij daarom van belang. Zij concluderen als vierde gebied dat *‘mechanisms for controlling behavior and inducing trust need to be defined’.* Bhattacharya, Devinney and Pillutla (1998:460) schrijven als commentaar op de definitie van Mayer et al.: *‘This definition*

suggests that one's expectations that others will cooperate or behave benevolently simply because of external incentives or sanctions do not count as trust, even though the outcome may be expected and desirable'. De 'calculus based trust' van Lewicki and Bunker (1996) beschouwen Mayer et al. kennelijk niet als 'trust'. In het volgende voorbeeld wordt dit verschil in inzicht duidelijk, waarbij 'trustor' en 'trustee' collega's zijn.

Martha en Bart zijn al een aantal jaren collega's. Zij hebben vertrouwen in elkaars bekwaamheid, goede wil en integriteit en hebben elkaar nooit de indruk gegeven wantrouwend van aard te zijn. Martha vraagt nu aan collega Bart een aanpassing te maken in het door Bart uit te voeren standaard trainingsprogramma in verband met een onderzoek waar zij mee bezig is. Bart is welwillend, maar vraagt om een toelichting. Zij maken een afspraak en hebben het vervolgens uitgebreid over de te volgen aanpak. Bart meldt aan het eind van dit gesprek dat hij nu beter begrijpt wat de bedoeling is en dat hij zijn best zal gaan doen. Het resultaat is echter dat het gevraagde materiaal niet wordt opgeleverd. Bij navraag door Martha bij Bart zegt Bart dat het aan zijn intentie niet gelegen heeft, die was er voor honderd procent, maar de deelnemers aan de training hebben de oefening niet gekozen, waardoor hij het onderzoek niet kon uitvoeren. Martha is teleurgesteld juist door deze vooraf en achteraf uitgesproken intentie die niet gepaard ging met daadkracht. Zij oppert dat Bart er ook voor had kunnen kiezen de oefening op het programma te zetten in plaats van de keuze aan de groep te laten. Bart vindt deze aanpak niet passen binnen het trainingsconcept van zelfgestuurd leren waarbij deelnemers zelf oefeningen kunnen kiezen. Hij vindt dat zijn goede intentie genoeg moet zijn en dat Martha haar verwachtingen hierin moet bijstellen, al het materiaal dat zij via collega's binnenkrijgt is meegenomen, maar ze mag nergens op rekenen. Hij vindt dat Martha aan het drammen is. Martha heeft het vermoeden dat Bart zich niet zeker genoeg voelde over de begeleiding van deze als lastig ervaren oefening en dat niet (ook niet aan zichzelf) wil toegeven, al spreekt zij dit vermoeden niet uit. Bij Martha is vervolgens het vertrouwen in de bekwaamheid van Bart geschaad en bij Bart het vertrouwen in de goede wil van Martha. Andere collega's voerden de aanpassing wel uit of gaven een voor Martha plausibele verklaring waarom het niet gelukt was. In het laatste geval ontbrak ook het resultaat, maar was het wederzijdse vertrouwen niet geschaad.

In dit voorbeeld verwachtte Martha concrete medewerking van Bart vanuit het idee dat zij zonder hulp van collega's er veel te lang over zou doen om onderzoeksmateriaal te verzamelen. Zij ging ervan uit dat Bart zich met haar belang kon identificeren, het door Martha veronderstelde 'identification-based' vertrouwen kwam echter onder druk te staan. Als het meedoen aan het onderzoek door de leidinggevende verplicht was gesteld (al dan niet met straf of beloning in het vooruitzicht), had de situatie waarin het vertrouwen tussen Martha en Bart geschaad werd zich waarschijnlijk niet voor gedaan. Vertrouwen in elkaar zou geen rol gespeeld hebben, de opdracht moest eenvoudig worden uitgevoerd. In dat opzicht klopt dan de theorie van Mayer et al. nu het om collega's gaat. Wel is het de vraag of en hoe het vertrouwen (*calculus-based, knowledge-based* of

identification-based vertrouwen) tussen leidinggevende en medewerker zich ontwikkeld zou hebben als er door de leidinggevende een opdracht verstrekt zou zijn.

In het kader van deze discussie is ook de definitie van Rousseau et al. (1998) interessant. Zij definiëren in hun artikel waarin zij een overzicht geven van onderzoek gedaan vanuit verschillende disciplines vertrouwen als *'a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another'*. Intenties of gedrag, het kan kennelijk allebei. In het geschetste praktijkvoorbeeld was er, voorafgaand aan de (niet uitgevoerde) actie, sprake van vertrouwen van Martha in Bart. Toen het gedrag er vervolgens voor zorgde dat er geen resultaat kwam, was het vertrouwen van Martha in de goede wil van Bart geschonden. Alleen een goede intentie was wat haar betreft niet voldoende al vond Bart dit onterecht. Hij was van mening dat de verwachtingen van Martha te hoog gespannen waren. De *'positive expectations of the intentions'* waren toch gehonoreerd? Dat de *'positive expectations of the behaviour'* vervolgens achterwege bleven, lag niet aan hem. En ook dat er geen resultaat geboekt werd, was ook niet zijn probleem, hij voelde zich daarvoor niet (mede)verantwoordelijk. Haar drammen gedrag verlaagde zijn vertrouwen in haar goede wil, hij nam haar goede intenties ook niet meer serieus. Deze definitie, waarin vertrouwen zowel een positieve verwachting van een intentie als van een actie kan zijn zorgt voor verwarring. Uiteindelijk is intentie alleen niet voldoende. De procesbenadering is bovendien fundamenteel. De zinspreuk van de Haarlemse rederijders kamer 'Vertrouwen moet blijken' wordt gemeenoreerd in de Van Dale en naar mijn idee niet voor niets.

Om meer inzicht te krijgen in de individuele psychologische aspecten van vertrouwen gebruiken George en Jones (1998) een theoretisch raamwerk gebaseerd op *'values, attitudes, and moods and emotions as well as the feelings, beliefs, and meanings that underlie it'*.

Volgens deze onderzoekers is trust *'a psychological construct, the experience of which is the outcome of the interaction of peoples values, attitudes, moods and emotions'*.

'Values provide standards of trust that people strive to achieve in their relationships with others, attitudes provide knowledge of another person's trustworthiness, and current moods and emotions are signals or indicators of the presence and quality of trust in a relationship.'

Zij onderscheiden:

- ♦ *conditional trust: 'a state of trust in which both parties are willing to transact with each other, as long as each behaves appropriately, uses a similar interpretive scheme to define the situation, and can take the role of the other. In conditional trust attitudes of one party toward the other are favourable enough to support future interactions; sufficient positive affect and a relative lack of negative affect reinforce these attitudes'* en
- ♦ *unconditional trust: 'an experience of trust that starts when individuals abandon the*

'pretense' of suspending belief, because shared values now structure the social situation and become the primary vehicle through which those individuals experience trust. With unconditional trust each party's trustworthiness is now assured, based on confidence in the other's values that is backed up by empirical evidence derived from repeated behavioural interactions-knowledge of which is contained in each individual's attitude toward the other (Butler 1983)' en

- ♦ *distrust.*

In het bovengenoemde voorbeeld is het vertrouwen van collega's Martha en Bart verschoven van onvoorwaardelijk naar voorwaardelijk vertrouwen, te vergelijken met het door Nooteboom gemaakte verschil tussen 'echt' vertrouwen en vertrouwen. Zij hebben samen de ontstane situatie besproken (hierboven door Möllering in navolging van Giddens beschreven als het werken aan '*active trust*' door middel van '*mutual openness and intensive communication*'). Er is geen wantrouwen of conflict ontstaan, maar er heeft wel een verschuiving van vertrouwen plaatsgevonden. Het is de vraag of hier meer mogelijk was geweest als Martha ook haar vermoeden zou hebben gecheckt dat Bart het eigenlijk niet aandurfde. Je kan het resultaat in navolging van Lewicki en Bunker een verschuiving van '*identification-based trust*' naar '*knowledge-based trust*' noemen en de toekomst zal leren of hier weer verandering in komt.

1.6 Mijn definitie van vertrouwen

Het is in het voorgaande duidelijk geworden dat er de nodige begripsverwarring bestaat rond het thema vertrouwen. Deze verwarring maakt, zoals Nooteboom (2010:29) aangeeft veel empirisch onderzoek ongeldig, omdat onderscheidingen en misverstanden rond het begrip vertrouwen worden verwaarloosd. Bovendien blijkt uit de literatuur dat vertrouwen een niet gemakkelijk te duiden begrip is. Economen zien vertrouwen vooral als middel om efficiëntie te vergroten en transactiekosten te verminderen. Sociologen en politicologen zien vertrouwen veelal als basis voor sociaal kapitaal en als een middel om de effectiviteit en efficiëntie van instituties te meten. Sociaal psychologen beschouwen vertrouwen als een gevoel van goede wil jegens anderen. Organisatiepsychologen onderzoeken verbanden tussen begrippen die invulling geven aan vertrouwen in een organisatiecontext. Biologen en neurologen zetten ons op het spoor van onze instincten enerzijds en de elasticiteit van onze hersenen en aan te leren gevoelens en gedrag anderzijds.

Ik beperk mij tot het onderzoeken van vertrouwen in organisaties en vooral het vertrouwen tussen mensen in organisaties en neem uit het voorgaande de volgende punten mee. Het blijkt dat:

- ♦ hoe wij omgaan met vertrouwen zijn oorsprong vindt in onze eerste levensjaren, deze periode heeft een grote invloed op onze basishouding (Deutsch 1973, Goleman 2004);
- ♦ vertrouwenwekkend gedrag iets is dat je kunt leren (in ieder geval als je een twistzieke

aap bent (De Waal, 2005), en het is aannemelijk dat onze spiegelneuronen (Iacoboni 2008) ervoor zorgen dat als we vertrouwenwekkend gedrag van anderen ervaren vervolgens hetzelfde gaan doen, waardoor empathie voor elkaar ontstaat en we in een positieve spiraal terechtkomen;

- ♦ vertrouwen als schone lucht is, aan de ene kant onmisbaar en aan de andere kant onzichtbaar, je merkt het pas als het onder druk staat en dan is werken aan vertrouwen essentieel ('*active trust*', Giddens (1994));
- ♦ externe omstandigheden een belangrijke rol spelen in het vertrouwensproces; de context waarbinnen wij opereren, bepaalt voor een groot deel ons handelen (Deutsch 1973, Möllering 2003, Mayer et al. 1995)
- ♦ economen vanuit het rationaliteitsdenken een eenzijdig stempel gedrukt hebben op ons mensbeeld, waardoor de rol van waarden en deugden in het economisch handelen onderbelicht en het thema vertrouwen geruime tijd eenzijdig belicht is (Pelligra 2007, Möllering 2003, McCloskey 2006)
- ♦ vertrouwen naast een extrinsieke betekenis (verlaging van transactiekosten, vergroten van efficiëntie) ook een intrinsieke betekenis (vergroten van sociaal en cultureel kapitaal) heeft, die de laatste tijd weer meer aandacht krijgt (Putnam 1993, Fukuyama 1995, Prast et al. 2005).

Op basis van de in dit hoofdstuk beschreven definities van vertrouwen kan ik concluderen dat een aantal aspecten in de verschillende beschrijvingen vaak terugkeert:

1. de inschatting van de deskundigheid (*ability*), goede wil (*benevolence*) en integriteit (*integrity*) van degene aan wie vertrouwen geschonken wordt (Mayer et al. 1995) vormen uitgangspunten voor vertrouwen
2. de persoonlijkheidskenmerken van de betrokkenen spelen een rol als uitgangspunt voor vertrouwen (Deutsch 1973, Mayer et al. 1995, George en Jones 1998),
3. behalve om intenties gaat het om waarneembaar gedrag (Rousseau 1998, George en Jones 1998)
4. de context waarbinnen de risicovolle situatie zich voordoet, bepaalt mede hoe men zich vervolgens gedraagt (Deutsch 1973, Nooteboom 2002, Möllering 2003, Mayer et al. 1995) en is dus van belang in het vertrouwensproces.
5. vertrouwen is omgaan met onzekerheid en de bereidheid om al dan niet risico te willen nemen. Aspecten als welwillendheid (*willingness*), kwetsbaarheid (*vulnerability*) en voorspelbaarheid (*predictability*) spelen hierbij een rol (Mosch 2004),

Vertrouwen in organisaties wordt gezien als een '*reflexive process*', een '*multidimensional statistical construct*', een '*psychological state*', als '*the willingness of a party to be vulnerable*', kortom er bestaat geen eensluidende definitie. Men is het erover eens dat vertrouwen zich in de tijd ontwikkelt en dus een procesbenadering vergt. Afhankelijk

van de situatie en het daarop volgende proces kunnen verschillende vormen worden onderscheiden: *distrust*, *conditional trust*, *calculus-based trust*, *knowledge-based trust*, *unconditional trust* en *identification-based trust*. Voor een deel overlappen deze vormen van vertrouwen elkaar, sommige onderzoekers suggereren ook een volgorde in de tijd. Vertrouwen begint met een gevoel op basis waarvan je verwacht dat de ander iets gaat doen wat tegemoet komt aan deze verwachtingen. In de meeste gevallen, zoals ook in dit hoofdstuk beschreven, hebben wij dit geloof, dit gevoel, op basis van bewuste gedachten, ervaringen en intuïtie. Het heeft betrekking op relaties en komt op in een specifieke context. In dit onderzoek gaat het om het zoveel mogelijk bewust maken van deze processen om vervolgens de dialoog aan te kunnen gaan. In dit onderzoek beschouw ik vertrouwen daarom, in navolging van Martha Nussbaum (2001) als een combinatie van gevoel en ratio, een beredeneerd gevoel. Gevoel, gedachten, relaties en context zijn sleutelwoorden als het gaat om vertrouwen. Ik definieer vertrouwen tussen mensen in organisaties daarom als volgt:

Vertrouwen is een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaats vindt.

Deze bevindingen zijn een eerste stap. Het is duidelijk geworden dat het thema vertrouwen in organisaties verbintenis heeft met zowel economische als met sociale en culturele waarden. Maar ik heb het idee dat ik nog niet genoeg informatie heb om echt greep te hebben op de vraag hoe vertrouwensprocessen in organisaties werken. Organisatiewetenschappers zoals Nooteboom en Möllering brengen ordening aan in de kennis rond vertrouwen, maar zij benaderen het begrip vertrouwen vooral vanuit een theoretisch perspectief. Mayer et al. hebben een model gemaakt dat een duidelijk overzicht en stappenplan biedt, waarmee we concrete situaties kunnen analyseren, maar ik heb het vermoeden dat er nog het een en ander nader ingevuld kan worden, het plaatje is nog niet compleet. De vraag wat vertrouwen eigenlijk is, is beantwoord, maar wat levert deze kennis op in de praktijk? Hoe werkt vertrouwen? Daarover handelt het volgende hoofdstuk.

2

Hoe werkt vertrouwen?

2.1 De invulling van het begrip vertrouwen in organisaties: een raamwerk

Vertrouwen is een gevoel, een aspect van relaties en vertrouwen gedijt binnen een bepaalde context. Dat is de conclusie van het vorige hoofdstuk. Hoe werkt een relatie dan zodat vertrouwen ontstaat? Kunnen we iets zeggen over vertrouwenwekkende relaties? Of over een vertrouwenwekkende context? Over wat wantrouwen teweeg brengt? En wat dat tot gevolg heeft? Ik stel deze vragen omdat ze steeds weer opkomen in praktijksituaties. Komt vertrouwen aan de orde in een organisatie dan is dat meestal wanneer mensen wantrouwen ervaren, of een verlies van vertrouwen. Liefst wil men dan snelle oplossingen. Men zoekt een zondebok, veegt het probleem onder tafel of men huurt een consultant in. Terwijl eerst een diagnose noodzakelijk is. Om er achter te komen wat de oorzaken zijn van het verlies aan vertrouwen, wat de consequenties zijn van de daarmee gepaard gaande emotionele reacties en of er sprake is van botsende waarden.

Nu blijkt dat veel onderzoekers zich ook met deze vragen hebben bezig gehouden. Voor mijn onderzoek borduur ik voort op hun bevindingen – of zal ik zeggen dat ik erop vertrouw? Ik wil in dit hoofdstuk laten zien welk onderzoek wat toevoegt aan de legpuzzel. Het ene onderzoek legt de nadruk op zoiets als rechtvaardigheid en het andere belicht het belang van aandacht, de ene onderzoeker kijkt naar voorwaarden voor vertrouwen, de ander kijkt naar uitkomsten van vertrouwen. Ik wil bevindingen meenemen die ik herken, die relevant zijn voor de praktijk, ik ben dus selectief bezig. Uiteindelijk wil ik deze selectie samenbrengen in een hanteerbaar raamwerk dat helpt greep te krij-

gen op een fenomeen dat, zo is inmiddels duidelijk, behoorlijk complex is. Het gaat mij erom inzicht te krijgen in de functie van vertrouwen in organisaties om vervolgens een handelingsperspectief te bieden voor de praktijk.

2.2 Vertrouwen als aspect van relaties

Een organisatiewetenschapper die veel onderzoek over vertrouwen uit verschillende onderzoeksrichtingen bij elkaar gebracht, is de al in het vorige hoofdstuk geciteerde Guido Möllering. Möllering (2003:184) heeft zich in zijn dissertatie geconcentreerd op het helderheid verschaffen rond het fenomeen vertrouwen: *'I have treated trust in isolation instead of connecting it systematically with related concepts such as power, control, knowledge, justice and/or performance'*. Naast zijn hiervoor besproken theoretische onderzoek heeft hij praktijkonderzoek uitgevoerd onder businesspartners in de papierindustrie in Groot Brittannië. Hij interviewde dus geen leidinggevenden en medewerkers of mensen in teams. In die zin wijkt zijn onderzoeksgebied af van het mijne. Toch zijn mij enkele uitspraken opgevallen die ik herken. Hij wijst bijvoorbeeld op een discrepantie die hij is tegengekomen, namelijk tussen het belang dat geïnterviewden aan vertrouwen hechten (uitspraken als: *trust is everything in business*), terwijl zij aan de andere kant aangeven dat zakelijke aspecten altijd voor gaan (*when it comes down to price, trust goes out of the window* 2003:166). Ik herken deze dubbelzinnigheid, een dergelijke uitspraak kan naar mijn idee ook goed van toepassing zijn op interne budgetonderhandelingen. Het viel hem op dat zijn gesprekspartners eerst na moesten denken voor zij hun gedachten over vertrouwen onder woorden konden brengen. De moeite die het kost om taal te vinden voor vertrouwen, is naar mijn idee ook een interessante bevinding, omdat dit juist is wat ik met mijn onderzoek probeer na te streven: vocabulaire vergroten en die taal vervolgens leren spreken. Naar aanleiding van deze interviews schrijft hij: *'the active element in building up trust is evident in the respondents' consistent view that trust in business relations matters most and actually develop primarily whenever it is "put to the test", for example whenever a problem or complaint arises. Whether trust is reflexively reinforced or destroyed depends very much on the way in which the actors deal with such emergent issues'* (2003:168). Vertrouwen komt vooral aan de orde als het onder druk komt te staan (*"put to the test"*) en dan gaat het erom hoe betrokkenen zich vervolgens gedragen en in staat zijn de juiste woorden te vinden voor hun ongenoegen.

Hij schrijft ook: *'the constitution of trust appears to be more than a "by-product" (Elster 1983) of successful co-operation and problem solving, because the respondents realize that especially when they work on a problem they also 'work on' trust (cf. Sydow 1998)'* (2003:168). Werken aan het reeds in het vorige hoofdstuk besproken concept van *'active trust'* (Giddens) is meer dan alleen problemen bespreken, het voegt een gevoel toe dat als waardevol wordt ervaren. Kennelijk komt het er in lastige, vaak dubbelzinnige situaties op aan of betrokkenen in staat zijn niet alleen het probleem op te lossen maar ook op de

juiste manier de kwestie aan de orde te stellen, waardoor het begrip voor elkaar toeneemt en als gevolg daarvan het vertrouwen in stand blijft of zelfs wordt vergroot. Lukt dat niet, dan bestaat de kans dat de situatie escaleert en er een conflict ontstaat. Möllering interviewde businesspartners, maar de bovengenoemde uitspraken gaan ook op in situaties in organisaties, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld:

In organisatie X werken zowel vaste als freelance medewerkers samen aan opdrachten voor klanten. Tijdens een periode waarin het werk terugloopt en een lopende opdracht slechts vervolgwerk biedt aan één medewerker in plaats van aan twee, meldt freelance collega Barbara zich bij vaste collega Peter met het verzoek om de klus uit te kunnen voeren. Peter werkt al jaren samen met Barbara, die vroeger ook in vaste dienst was, maar enkele jaren geleden zelf de voorkeur heeft gegeven aan een freelance dienstverband. Peter waardeert haar bekwaamheid en goede wil jegens hem, maar voelt zich enigszins in het nauw gedreven. Ook hij kan deze klus goed gebruiken om aan zijn resultaatverplichting te voldoen, hij heeft Barbara voor het vervolgtraject niet nodig, maar wil de relatie niet onder druk zetten. Hij weet niet precies welke afspraken het management met Barbara heeft gemaakt. Een andere collega die hij om raad vraagt analyseert met hem de situatie en adviseert hem de kwestie bij manager Johan, die contactpersoon is voor de freelancers neer te leggen, een advies dat hij opvolgt. Peter e-mailt Barbara dat hij de kwestie met Johan zal bespreken. Hierdoor verplaatst de situatie zich naar de relatie manager-freelancer. In het freelance-contract staat dat bij terugloop van het werk freelancers geen aanspraak kunnen maken op een uitvoeringsverplichting. Barbara heeft andere verwachtingen op basis van hun langlopende goede relatie, zij wordt boos en toont onvrede richting Johan.

Hoe kunnen we in deze situatie het onderling vertrouwen duiden met de kennis opgedaan uit het vorige hoofdstuk en de hierboven genoemde aandachtspunten? Is het te verwachten en te begrijpen (is er sprake van voorspelbaarheid) dat Barbara in economisch gezien mindere tijden (veranderde context) probeert druk uit te oefenen eerst op de goede wil van haar collega en vervolgens op de goede wil en wellicht integriteit van het management? Gaat de uitspraak *'When it comes down to price, trust goes out of the window!'* in deze situatie ook op? En wat is de invloed van de toon (*'the way in which the actors deal'*) waarop zij de situatie aankaart op het vertrouwen van Peter en Johan?

De rol van het management lijkt bepalend in deze situatie. Wat is Barbara in de voorafgaande periode toegezegd naast de schriftelijke afspraken en op welke wijze? Realiseert Johan zich dat hij naast het zoeken naar een oplossing voor het probleem tevens werkt aan het schenden dan wel herstellen van het onderling vertrouwen en daarmee werkt aan meer dan alleen een *'by-product'*? Lukt het betrokkenen helderheid te krijgen over en begrip te tonen voor elkaars situatie en positie en hun manier van communiceren te bespreken met name wanneer elkaars goede wil en integriteit in twijfel worden getrokken? Om vervolgens een oplossing te vinden die voor alle partijen als rechtvaardig wordt

ervaren, waarna zij energie kunnen stoppen in het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden? In goede tijden had het probleem zich niet voorgedaan, maar in mindere economische tijden is het wederzijds vertrouwen *'put to the test'*. De veranderde omgevingsfactoren zetten druk op de ketel en juist dan spelen de door Möllering genoemde *'related concepts such as power, control, knowledge, justice and/or performance'* een rol. Möllering heeft deze concepten in het theoretische deel van zijn onderzoek bewust buiten beschouwing gelaten, maar in de praktijk van organisaties kun je niet om deze *'related concepts'* heen. Sterker nog, daar gaat het juist om, zoals ook blijkt uit zijn beschrijving van de door hem gehouden interviews. De relatie tussen personen en hun onderling vertrouwen wordt beïnvloed door de context.

2.3 Rechtvaardigheid zorgt voor vertrouwen (*'Fairness builds trust'*)

Hoe verbinden andere onderzoekers vertrouwen met de hierboven genoemde *'related concepts'*? Hieronder komt een aantal onderzoeken aan de orde waarin betekenis gegeven wordt aan het begrip vertrouwen doordat men de verbinding legt met thema's als rechtvaardigheid, macht, controle, prestaties, gedrag en de rol van leiderschap hierin.

Lynda Gratton schrijft in haar boek *Living Strategy* (2000:87):

'When people are treated fairly they feel wanted and valued, they are more accepting of mistakes and misalignment, and the pool of goodwill is replenished. The arguments for fairness are strong: being treated fairly increases self-esteem and therefore the capability to accept change; it builds trust and creates an environment in which people are prepared to be creative, to experiment and to take risks.'

Dit gevoel van rechtvaardigheid komt volgens haar tot uitdrukking in drie factoren:

- ♦ *the fairness of those making the decision, termed **interactional justice***
- ♦ *the capability of individuals to have a voice, and for their voice to be acknowledged*
- ♦ *'an individual's capacity to exercise **choice** at work (2000:88)*

In het onderzoek dat zij leidde vanuit The Leading Edge Research Consortium scoorde geen van de onderzochte bedrijven hoger dan 20% op de vragen die *'voice'* meten, op de vragen die *'choice'* meten was tussen 18% en 58% het eens met een statement als *'my career opportunities are affected by my wishes and interests'* (2000:89) en van de vragen die *'interactional justice'* meten beschrijft ongeveer 25% de relatie tussen medewerkers en management als *'poor'*, terwijl meer dan 40% zegt meer te worden bekritiseerd dan te worden geprezen. Zij schrijft: *'The message is clear. The emotional capital of a company is crucial, and to deny it is to be pulled in a circle of despair, distrust and disinterest (2000:91).'*

Gratton maakt onderscheid tussen enerzijds *'the circle of despair'* die ontstaat wanneer organisaties vanwege externe druk overgaan tot korte termijn maatregelen zoals rationalisering en kostenreductie zonder aandacht te besteden aan emotionele processen in de organisatie met verlies van vertrouwen tot gevolg en anderzijds *'the circle of hope'* die ontstaat wanneer rationalisering en kostenreductie gekoppeld worden aan enerzijds *'a fair process'* en anderzijds aan een lange termijn aanpak waarin gezocht wordt naar nieuwe wegen. Het behoud van vertrouwen maakt het dan mogelijk energie te mobiliseren en flexibiliteit en creativiteit te genereren. Dit proces is omschreven door Sumantra Ghoshal als *'cooking with the sweet and sour'*. (Ghoshal, S. and Bartlett, C.:1997)

Koppelt Gratton (2000:87) vertrouwen aan aandacht voor emotionele processen en aan rechtvaardigheid: *'If organisations are changing and success requires flexibility and adaptability, then building trust matters, and if building trust matters, then justice at work is a crucial concept'*, Dirks en Ferrin (2002) hebben in een meta-analyse, waarin zij 30 jaar onderzoek naar *'trust in leadership'* hebben samengevat, *'best evidence'* gevonden voor een samenhang tussen vertrouwen en 23 andere variabelen. Zij vonden samenhang met zowel uitkomsten van gedrag en prestaties zoals *'organizational citizenship behaviour'* en *'job performance'*, met houdingen en intenties zoals *'job satisfaction'* en *'organizational commitment'*, en met overtuigingen zoals *'belief in information provided by the leader'* en *'commitment to goals and decisions'*. Zij vonden een sterke samenhang met *'satisfaction with leader'* en *'leader-member-exchange'*.

Zij concluderen dat:

'The findings suggest that leadership style and several management principles may be means of increasing trust in leadership: using transformational and transactional leadership; using participative decisionmaking (PDM); providing organizational support; ensuring expectations are fulfilled; and using interactional, procedural and distributive justice practices. Length of relationship had no relationship, and propensity to trust had only a small relationship.'....'Trust is also frequently associated with the perceived fairness of leadership actions.'

Een samenhang van 23 variabelen met vertrouwen als intentie, voorwaarde en uitkomst van en voor gedrag is nogal wat. Hoe gaan we om met zoveel variabelen? Een procesbenadering (Nooteboom, 2002) die inzicht geeft in oorzaak en gevolg lijkt de aangewezen weg, maar welke variabelen zijn nu van wezenlijk belang? *'Perceived fairness of leadership actions'* komt in ieder geval ook in dit onderzoek naar voren.

'Interactional justice': Als we terug gaan naar het hierboven genoemde voorbeeld van organisatie X, is de aanpak van manager Johan cruciaal is voor een bevredigende aanpak. Johan heeft hier een taak verwachtingen te managen en duidelijkheid te scheppen richting freelance medewerker Barbara, zodat er geen vertrouwenscrisis ontstaat tussen

leiding en freelancer en tussen freelancer en vaste collega Peter, opdat Barbara weet waar zij aan toe is, de klant optimaal bediend wordt (want Peter kan zijn energie op het werk richten en niet op het samenwerkingsprobleem), er efficiënt gewerkt wordt (geen kosten maken voor een freelancer als het niet nodig is) en de onderlinge relaties van collega's die moeten samenwerken helder en goed blijven (Barbara wordt erkend in haar deskundigheid en uitgenodigd mee te denken over samenwerking onder veranderde omstandigheden) ook in moeilijker tijden. In hoeverre lukt het Johan enerzijds om begrip te hebben voor Barbara's angst voor inkomensverlies en haar te blijven motiveren in een tijd dat het werk terugloopt en anderzijds haar aan te spreken op haar (als te heftig ervaren) gedrag en het feit dat zij zelf het risico genomen heeft van een freelance bestaan? En dat op een zodanige wijze dat gemaakte afspraken wel nagekomen worden en Barbara de gang van zaken als rechtvaardig beschouwt (*'cooking with the sweet and sour'*).

Het gevoel door leidinggevenden rechtvaardig behandeld te worden, zorgt ervoor (hernieuwd) vertrouwen te ervaren, ook in veranderde omstandigheden, waarin het vertrouwen is *'put to the test'*. Deze *'perceived fairness of leadership actions'* wordt behalve door Lynda Gratton en Dirks ook nader onderzocht in andere studies. Inge Reichman (2007) laat zien in haar afstudeeronderzoek, waarin zij voortborduurt op de bovengenoemde analyse van Dirks en Ferrin, dat de variabelen steun van leidinggevenden, procedurele rechtvaardigheid en monitoren sterk met elkaar correleren en alle drie een sterk significant verband vertonen met vertrouwen in leidinggevenden. De directe relatie tussen monitoren en het vertrouwen in leidinggevenden die in dit onderzoek is verondersteld, is gebaseerd op de redenering van Bijlsma en Van de Bunt (2003) die in hun onderzoek hebben aangetoond dat medewerkers die aangaven hun leidinggevende te vertrouwen, deze voornamelijk prezen voor het feit dat hij/zij op de hoogte was van hun werkzaamheden en prestaties. Doordat leidinggevenden door middel van monitoren (het in de gaten hebben of medewerkers de prestaties leveren die ze moeten leveren) beter op de hoogte zijn van het functioneren van hun medewerkers, kunnen zij betere specifieke sturing aan hun medewerkers geven bij het uitvoeren van hun taken, waardoor de prestaties verbeteren. Bijlsma en Van de Bunt (2003:647) zien in hun onderzoek naar antecedenten en consequenties van vertrouwen, steun van leidinggevenden als tweezijdig begrip opgebouwd uit steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en steun bij het oplossen van problemen met collega's. Deze hulp en begeleiding van leidinggevenden werden door medewerkers als tekenen van zorg ervaren.

'Voice': Als ik kijk wat deze onderzoeksresultaten betekenen in het licht van het eerder genoemde voorbeeld van organisatie X dan gaat het er om of Peter een zodanig vertrouwen heeft in manager Johan dat hij verwacht dat Johan zich verantwoordelijk zal voelen voor zijn aandeel in het ontstane probleem en dus steun zal verlenen bij het analyseren van de situatie en het zoeken naar een oplossing. Heeft Peter geen vertrouwen in Johan, dan zal hij de kwestie niet aankaarten, zijn stem *'voice'* wordt niet gehoord waardoor

Johan niet op de hoogte is wat er speelt en de situatie onduidelijk blijft. Doet hij dit wel, dan ligt de bal bij vervolgens bij Johan. Johan en Barbara komen in contact, ook Barbara vindt gehoor, maar heeft een aanvallende en verwijtende toon. Hoe Johan vervolgens reageert is van grote invloed op het verdere verloop van de situatie. Welke afspraken waren gemaakt en hoe reageert hij op haar gedrag? De situatie is ontstaan omdat er verschillende samenwerkingsverbanden mogelijk zijn in organisatie X, er zijn vaste medewerkers en freelance medewerkers. Deze laatste categorie was ooit in vaste dienst, maar heeft zelf voor een lossere vorm van samenwerking gekozen vanuit een behoefte aan meer vrijheid. Dat vrijheid, op deze manier verwezenlijkt, ook een risico met zich meebrengt, blijkt uit dit voorbeeld. Hoeveel recht van spreken wordt haar gegund? Aan de andere kant heeft Barbara op basis van haar deskundigheid veel informele invloed in de organisatie, zowel bij de freelancers als bij de jongere medewerkers, daar wordt haar stem zeker gehoord en het is de vraag of dit bepalend is voor de stellingname van Johan.

‘Choice’. Het geven van steun en het geven van een stem waarnaar geluisterd wordt is dus een invulling van het begrip rechtvaardigheid, *‘fairness’*, maar met dit voorbeeld komen we op nog een andere factor die Lynda Gratton noemt: de behoefte aan ruimte en (keuze)vrijheid, door haar *‘choice’* genoemd. Deze factor komt niet voor bij Dirks en Ferrin, maar wel in het onderzoek van Kees Cools (2005), die het thema vertrouwen vanuit een verschillende invalshoek benadert. Zijn onderzoek komt voort uit onvrede met de aanpak van het corporate governance beleid waarin sterk de nadruk gelegd wordt op controle, niet op vertrouwen. Om te onderzoeken wat de invloed kan zijn van deze verschuiving zou kunnen zijn, heeft Cools empirisch onderzoek verricht op basis van 36.000 werknemersenquête. Hij bepaalde vertrouwen op basis van vier factoren, die zoals hij schrijft vaak in psychologisch en economisch onderzoek worden gehanteerd: beslissingsvrijheid, betrokkenheid, (kwaliteit van) leiderschap en onderlinge samenwerking. De twee elementen die het sterkst variëren tussen ondernemingen zijn beslissingsvrijheid en betrokkenheid. Bovendien blijkt uit zijn onderzoek dat deze beide elementen samen 62 procent van de motivatie van werknemers verklaren. Wanneer werknemers meer vrijheid krijgen hun werk zelf in te richten, voldoende verantwoordelijkheid krijgen en hun tijd zelf in kunnen delen, zijn ze blijkbaar ook gemotiveerder. En ook betrokken zijn bij de onderneming wat zich uit in trots op de organisatie en respect voor en vertrouwen in de leiding, blijkt de motivatie ten goede te komen.

Een regressieanalyse waarin hij het effect op (gepercipieerde) prestaties analyseerde, liet zien dat betrokkenheid en beslissingsvrijheid niet alleen de belangrijkste determinanten van motivatie zijn, maar ook het sterkst gecorreleerd met prestaties. Bovendien blijkt dat motivatie sterk gecorreleerd is met de waardering van en vertrouwen in het beloningssysteem. Control daarentegen is sterk negatief gecorreleerd met betrokkenheid en beslissingsvrijheid. Hij concludeert daarom dat vertrouwen geven vertrouwen krijgen betekent en daarmee betere prestaties.

Cools geeft op basis van zijn onderzoek invulling aan het begrip vertrouwen met behulp van de determinanten:

1. beslissingsvrijheid ingevuld als vrijheid krijgen om zelf je werk in te richten, voldoende verantwoordelijkheid krijgen en je tijd zelf in kunnen delen,
2. betrokkenheid ingevuld als trots op de organisatie en respect voor en vertrouwen in de leiding
3. waardering van en vertrouwen in het beloningssysteem.

Ook toont hij de relatie aan tussen vertrouwen en prestaties.

Als we nog even teruggaan naar het voorbeeld van organisatie X kunnen we in de beslissing die Barbara ertoe heeft gebracht te kiezen voor de freelance status de door Cools genoemde factoren herkennen: de behoefte aan meer beslissingsvrijheid ingevuld als vrijheid om het werk zelf in te richten en de behoefte om meer te verdienen. Organisatie X biedt de mogelijkheid aan medewerkers die hun dienstverband willen beëindigen de mogelijkheid om op freelance basis te werken, waardoor aan deze wensen tegemoet gekomen wordt. De organisatie heeft hier ook baat bij, want zij heeft zo de beschikking over een aantal gekwalificeerde medewerkers die ingezet kunnen worden naar behoefte waardoor de flexibiliteit om in te spelen op bewegingen in de markt wordt vergroot. De vraag is of men zich van beide kanten voldoende realiseert wat deze verandering betekent voor de onderlinge relatie. Het ligt namelijk voor de hand dat de wederzijdse betrokkenheid door deze veranderde constructie ook verandert en wat is hiervan de invloed op het wederzijds vertrouwen? Peter blijft in vaste dienst en ervaart zijn behoefte aan (beslissings-) vrijheid en betrokkenheid kennelijk anders. *'Perceived fairness'* in de zin van steun bij het werk en bij het oplossen van problemen met collega's zoals in het geval van Peter die dit vraagstuk legt op het bord van de manager of *'perceived fairness'* in de vorm van het ervaren van (beslissings-)ruimte zijn, zo blijkt uit dit voorbeeld, duidelijk verschillende aspecten, die door Lynda Gratton nader zijn uitgewerkt.

2.4 'Aandacht is vertrouwen'

Het voorbeeld laat zien dat een ogenschijnlijk simpele casus op vele manieren ontleed kan worden: vertrouwen vraagt om aandachtig analyseren. Aandacht is het onderwerp van onderzoek geweest van Marianne van Hoorn (2007). Begrippen als *'voice'*, *'choice'*, ruimte en vrijheid, gehoord worden en steun worden belicht door Van Hoorn die in haar proefschrift de resultaten beschrijft van kwalitatief onderzoek naar de betekenis van aandacht in relatie tot organiseren. In tegenstelling tot Cools die door medewerkers ingevulde vragenlijsten analyseerde, heeft zij kwalitatief onderzoek gedaan met behulp van interviews met leidinggevendenden. Aan de hand van de kennis opgedaan in de literatuurstudie formuleerde zij zeven vragen en voerde zij de eerste 12 gesprekken. Na

een aandachtige analyse via de methode van I. Maso en A. Smaling (1998) voerde zij de laatste vier gesprekken die daardoor meer gericht en meer verdiepend waren. Met het slijpen van een diamant als metafoor schetst zij de facetten die aan de orde zijn gekomen, waarbij zij steeds op zoek ging naar het positieve ‘opbrengst koesteren’ (2007:95). Thema’s die naar voren kwamen waren bijvoorbeeld: weerbarstigheid, visie, verantwoordelijkheid, kleinschaligheid, openheid en bespreekbaarheid. Met betrekking tot dit laatste thema ‘openheid en bespreekbaarheid’ kwam men in elk gesprek op het belang en de lastigheid van open communicatie. *‘De link met vertrouwen wordt veel gelegd in relatie tot dit thema. Zoals blijkt in uitspraken als “openheid geeft verbroedering”, maar ook met de waarde die gehecht wordt aan “je stem kwijt kunnen”, dus zeggen wat je vindt en denkt en daar de ruimte voor krijgen en dan het vertrouwen hebben dat dat kan zonder dat je daarop negatief aangesproken wordt.’* (2007:101)

Na de analyse van de eerste twaalf gesprekken constateert Van Hoorn dat angst een thema is dat letterlijk in elk gesprek was teruggekomen. Zij refereert hier aan Arnold Cornelis (1999) (‘wie angst heeft, stuurt niet meer’). Vervolgens zijn thema’s: moed, autonomie en vrijheid, moeite, de vele dimensies van ruimte, gezien worden als mens en vertrouwen (met een uitroepteken). Zij citeert hier een gesprekspartner die vertrouwen de betekenis geeft van: *‘geloven in waar je mee bezig bent en snappen welke kant het opgaat’*.

Van Hoorn komt in haar uiteindelijke analyse van de gesprekken tot vier kernthema’s: individuele moraliteit, resonantie, plek der moeite en de balans vertrouwen en angst. De individuele moraliteit uit zich in wat Van Hoorn noemt *‘een ethiek van aandacht’* (2007:125), aandacht zet volgens haar *‘iets in gang of kan iets doen resoneren dat langer doorklinkt, terwijl het lijkt of het al weg is.’* (2007:126). Tijd en ruimte zijn begrippen die hierbij een rol spelen. De naam *‘plek der moeite’* ontleent zij aan J. Kooistra (1988) en A. Wierdsma (1999). Kooistra komt, aldus Van Hoorn, in zijn filosofische analyses over het denken en de rol van taal daarbij tot de conclusie dat er een onoverbrugbaar verschil bestaat tussen wat hij noemt de ordeningsbehoefte enerzijds en het orderingsresultaat anderzijds. Het terrein van de verschillen geeft hij de woorden plek der moeite: het is de plek waar moeite gedaan wordt betekenis over te dragen maar waarin ook sprake is van een eindigheid van de mogelijkheden daartoe als gevolg van de uitsluitende werking van taal. Het zou, schrijft Van Hoorn, volgens Wierdsma, *‘mogelijk moeten zijn op de plek der moeite te reflecteren op juist ‘de uitsluitende werking van taal’*. Hij ziet daarbij consultatie – in tegenstelling tot debat – als vorm op de voorgrond staan. Aldus hecht hij waarde aan het onderzoeken en bevragen (consulteren) van wat er verwoord wordt (2007:134).

Van Hoorn rekt de betekenis op door haar ruimer te interpreteren. *‘Op het moment dat mensen moeite doen het verschil in betekenisgeving te onderzoeken, kan er nieuwe betekenis ontstaan. Dit gebeurt doordat er een minder eenzijdige rationeel-logische invulling van het gebruik van taal ruimte laat voor, in termen van Bergson, intuïtie, of in termen*

van Weil, *ervaring of in termen van Murdoch, liefde. Betekenis kan dus ook ontstaan daar waar iets ontglipt aan woorden.*' (2007:135)

Zij concludeert dat naar aanleiding van hetgeen mensen vertellen, het aannemelijk lijkt dat alleen 'mensen' toegang hebben tot de plek der moeite en 'functionarissen' niet. *'De indruk bestaat dat er een masker afgezet en opzij gelegd moet worden om toegang te verkrijgen tot de plek der moeite.'* (2007:147). Zij refereert aan Zygmunt Bauman (*Post-modern Ethics, Oxford: Blackwell, 1993*) en zijn concept van de *'moral party of two'*. Zij schrijft dat volgens Bauman, zodra er een derde persoon bij komt, het gebied van de moraliteit verlaten wordt en het gebied van recht, regels en doelrationaliteit ervoor in de plaats komt. Mensen worden functionarissen, zij verschuilen hun ware gezicht achter maskers. Bij het laatste thema 'balans angst en vertrouwen' valt haar op *'dat een veelvuldig gehoord geluid is dat het ontbreken van aandacht voorkomt uit angst c.q. dat aandacht en angst botsen.'* En dat andersom ook geconstateerd wordt dat *'aandacht vertrouwen is'*. *'Vertrouwen kan opgevat worden als het samen uithouden in de plek der moeite. Datgene wat resoneert in de omgang met mensen wordt –andersom– ook weer gevoeld door verhalen over ervaringen van anderen, bijvoorbeeld aangaande het betreden van de plek der moeite. De individuele moraliteit is cruciaal in het verbinden van mensen aan een richting. Het geeft focus. Zij kan belangrijk bijdragen aan het vertrouwen dat mensen hebben in de mogelijkheden van de organisatie en in de mogelijkheden van zichzelf binnen die organisatie.'* (2007:150).

Gesprekspartners hebben laten zien dat juist het samengaan van zichtbare en minder zichtbare dimensies in processen van organiseren, hun organisatie 'bijzonder' maakt.' (2007:151). Van Hoorn beschouwt dit *'rijker organiseren'* als een vorm van organiseren *'waarmee we ons als samenleving beter kunnen toerusten op een eeuw waar in jaren net de kop vanaf is, maar waarin een toenemende fragmentatie en individualisering samengaan met een roep om verbinding en een roep om leiderschap en moreel verantwoord handelen.'* (Blz. 155.)

Wat leert ons dit met betrekking tot het voorbeeld van organisatie X? Beschikken betrokkenen enerzijds over de individuele moraliteit om op de juiste manier aandacht aan elkaar en aan het probleem te geven? Zijn zij in staat gevoelens van angst en of boosheid de baas te worden? Stellen zij zich op als mensen en niet als functionarissen? Zijn zij in staat de plek der moeite te betreden? En mag van de leidinggevende verwacht worden dat hij hierin het voortouw neemt? En als iedereen inderdaad volwassen opereert, verantwoordelijk, integer is (naar eigen waarden handelt) en duidelijk communiceert, zou er dan nog een probleem van vertrouwen zijn?

Die vragen beantwoordt zij niet zo letterlijk in haar onderzoek. Zij heeft wel een duidelijk andere invalshoek gekozen dan de hierboven besproken onderzoeken. Van Hoorn benadert het onderwerp vanuit het beeld van leidinggevend in tegenstelling tot Gratton,

Dirks en Cools die vanuit de blik van de medewerkers richting de leiding naar het thema vertrouwen kijken. Dit verklaart wellicht waarom er bij haar nieuwe thema's aan het licht komen: de constatering dat vertrouwen aandacht is en aandacht vertrouwen. En dat als aandacht ontbreekt, dit voorkomt uit angst: aandacht en angst botsen. Zij benadrukt het belang en de lastigheid van open communicatie, het opzoeken van de 'plek der moeite'. Op basis van haar bevindingen lijkt het erop dat een vertrouwenwekkende relatie zich ontwikkelt vanuit een individuele moraliteit. Deze individuele moraliteit geeft focus en draagt bij aan het vertrouwen dat mensen hebben in de mogelijkheden van de organisatie en in de mogelijkheden van zichzelf binnen die organisatie.

Wat de hierboven genoemde onderzoeken gemeen hebben is het belang van het 'gezien worden als mens' en rechtvaardigheid, ruimte, vrijheid en betrokkenheid te kunnen ervaren. Terwijl in het vorige hoofdstuk vooral thema's als betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, welwillendheid en de inschatting om al dan niet risico te nemen naar voren kwamen. Niettemin sluiten alle genoemde thema's aan bij de eveneens in het vorige hoofdstuk voorgestelde proces- en systeembenadering (Nooteboom 2002, Möllering 2003), waarin naast de rationele instrumentele benadering ook aandacht is voor een intrinsieke en relationele benadering van vertrouwen.

2.5 De rol van de leidinggevende

Het gaat dus om een balans tussen de verschillende aspecten van vertrouwen. Zoveel is inmiddels duidelijk. Maar ook de rol van de leidinggevende blijkt bepalend voor het ontstaan van vertrouwen. De centrale vraag hierbij is: geeft de leiding aandacht aan datgene waar het werkelijk om gaat?

Over de juiste balans die de leidinggevende moet zoeken, gaat het onderzoek van Maarten Verkerk (2004). Verkerk heeft zijn proefschrift *'Trust and Power on the shopfloor'* geschreven vanuit het perspectief van de manager als *'reflective practitioner'* in twee fabrieken. Het begrip *'reflective practitioner'* is ontwikkeld door Donald Schön (1983;1991) en komt uitvoerig aan de orde in hoofdstuk 5. De kernvraag van het onderzoek van Verkerk luidt: hoe kunnen medewerkers op de werkvloer op verantwoorde wijze handelen? Hij schrijft: 'medewerkers worden verantwoordelijk gesteld voor bepaalde handelingen, terwijl de voorwaarden om deze verantwoordelijkheid te kunnen dragen niet vervuld zijn. Managers roepen medewerkers ter verantwoording zonder zich de vraag te stellen of de randvoorwaarden – die zij als managers hadden moeten vervullen – werkelijk vervuld zijn. Een dergelijke paradox heeft een desastreus effect op gedrag in organisaties. Medewerkers worden zo gedwongen tot onverantwoordelijk gedrag, zoals het overtreden van veiligheidsinstructies, het falsificeren van gegevens of het creëren van onduidelijkheid. Verkerk beschrijft twee casestudies. De casestudy Roermond laat zien dat het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur essentiële randvoorwaarden

zijn voor verantwoordelijk gedrag van de medewerkers op de werkvloer. Deze randvoorwaarden komen alleen tot hun recht in een cultuur die gekarakteriseerd wordt door een evenwichtige verdeling van macht en van een hoog niveau van vertrouwen tussen management en medewerkers. De case Aken laat zien dat paradoxen gedijen in een cultuur die wordt gekarakteriseerd door een diepgeworteld wantrouwen tussen management en medewerkers en wijdverspreide gevoelens van machteloosheid. De verschillen tussen de cases zijn vooral terug te voeren op twee fenomenen: vertrouwen en macht.

De case Aken wordt gekarakteriseerd door een low-trust cultuur en een low-power dynamiek: er is weinig vertrouwen tussen management en medewerkers, het management probeert het gedrag van medewerkers op hiërarchische wijze te beheersen. In reactie hierop proberen medewerkers zich op allerlei manieren aan de beheersingsmacht van het management te onttrekken om hun eigen belangen veilig te stellen. Met als gevolg dat het management extra hiërarchische maatregelen afkondigt. Op deze manier ontstaat een *low trust-low power* spiraal, met het gevolg dat paradoxen op de werkvloer niet ontmanteld worden en problemen in de fabriek niet opgelost worden waardoor de effectiviteit van de organisatie afneemt.

De case Roermond schetst juist de tegenovergestelde situatie. Medewerkers krijgen macht over belangrijke aspecten van hun eigen werk. Zij gebruiken deze macht om problemen op te lossen, waardoor het vertrouwen van het management in de medewerkers toeneemt met als gevolg dat het meer macht en invloed delegeert. Medewerkers worden gestimuleerd de juiste informatie te verstrekken, paradoxen te identificeren en problemen op te lossen. Op deze manier ontwikkelt zich een *high trust-high power* spiraal met als gevolg dat de effectiviteit van de organisatie toeneemt. De fabricage manager is in dit verband een belangrijke actor. Zijn of haar opvattingen over mens, arbeid en organisatie spelen een belangrijke rol. Zijn of haar stijl van leidinggeven is van doorslaggevende betekenis, aldus Verkerk. Deze stijl van leidinggeven die bestaat uit het creëren van de juiste randvoorwaarden door het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur en het delegeren van macht aan de medewerkers over belangrijke aspecten van hun werk. Medewerkers gebruiken deze macht om problemen op te lossen en krijgen zodoende vertrouwen en vervolgens weer meer macht gedelegeerd. Medewerkers kunnen zich alleen dan verantwoordelijk gedragen als de leiding de juiste randvoorwaarden schept en zorgt voor een cultuur van vertrouwen die gekarakteriseerd wordt door een evenwichtige verdeling van macht, aldus Verkerk. Evenwichtig in de zin dat de verantwoordelijkheid ligt bij degene die het probleem ook daadwerkelijk op kan lossen.

Het door leidinggevendenden creëren van de juiste randvoorwaarden door het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur is het element dat Verkerk toevoegt naast de door Van Hoorn genoemde individuele moraliteit die focus geeft aan de relatie tussen leidinggevendenden en medewerkers. Opdat medewerkers vertrouwen kunnen hebben in de organisatie en in elkaar.

2.6 Onderlinge relaties in teams: vertrouwen zorgt voor betere prestaties

Behalve naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers, is ook onderzoek gedaan naar onderlinge relaties in teams. Vertrouwen in teams leidt ertoe dat individuen zich tevreden voelen met en betrokken zijn bij de organisatie en minder last hebben van stress in het werk. Dat blijkt uit het promotieonderzoek van Ana C. Fernandes da Costa (2000). In het onderzoek wordt ingegaan op de vraag welke factoren het vertrouwen binnen teams beïnvloeden, en wat de effecten zijn van vertrouwen binnen dergelijke teams. Daarbij is gekeken naar individuele processen, groepsprocessen, en naar de omgeving in bredere zin, in dit geval de organisatie. In de definitie van vertrouwen is door Costa een onderscheid gemaakt tussen vier componenten. Deze zijn ‘geneigdheid tot vertrouwen’, ‘waargenomen betrouwbaarheid’, ‘coöperatief gedrag’ en het ‘ontbreken van controlerend gedrag’. Zij heeft een model ontwikkeld om de relaties tussen determinanten en effecten van vertrouwen te bestuderen. Dit model is getoetst, waarna diverse veldonderzoeken binnen gezondheidszorginstellingen in Nederland hebben plaats gevonden. Hierbij waren de teams van een grootte van drie tot zes personen. Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen wezenlijk bijdraagt aan teamprestaties. Een team waarin onderling vertrouwen heerst, en waar vertrouwen in de organisatie bestaat, boekt evident betere resultaten dan een team waarin dat niet gebeurt. Zij ziet hierin een sterke onderbouwing voor het argument dat vertrouwen noodzakelijk is voor organisaties en de rol van leidinggevend hierbij.

Bart de Jong en Tom Elfring borduren voort op het werk van Costa en onderzochten hoe onderling vertrouwen het presteren van teams beïnvloedt (2010). Gebaseerd op de bestaande literatuur kozen zij ervoor dit te onderzoeken aan de hand van de begrippen ‘*team reflexivity*’, ‘*team monitoring*’ en ‘*team effort*’. Zij vroegen 92 teams van belastingadviseurs via het internet een vragenlijst in te vullen en de resultaten bevestigden de positieve relatie van ‘*team monitoring*’ en ‘*team effort*’ met teamprestatie en de bemiddelende rol van deze begrippen met onderling vertrouwen. Op basis van hun conclusies benadrukken ook zij het belang van ‘*trust-building interventions*’ door leidinggevend vooral als het gevestigde teams betreft.

Frederique Six (2004) heeft zich in haar promotieonderzoek bij twee adviesbureaus – een trainingsbureau (Krauthammer) en een ingenieursbureau (Deerns) – de volgende vragen gesteld: hoe wordt vertrouwen opgebouwd in werkrelaties, hoe beïnvloeden verstoringen dit proces en wat is de invloed van de organisatiecontext? Zij keek naar het cognitieve vertrouwen (zijn medewerkers competent en komen zij hun afspraken na) en affectieve vertrouwen (ontstaat er tussen medewerkers vriendschapsbanden) en het bleek dat deze tweede vorm bij Krauthammer vaker voorkwam (31%) dan bij Deerns (13%). Hoe groter de normatieve controle (van binnen uit), hoe beter aan vertrouwen gewerkt wordt,

hoe meer bureaucratische controle (van boven af) hoe minder aan vertrouwen gewerkt wordt of sterker nog hoe groter de kans dat wantrouwen ontstaat. Deze studie toont aan dat hoe meer organisaties de individuele medewerkers stimuleren en ondersteunen in het ontwikkelen van inter-persoonlijke vaardigheden hoe beter vertrouwen opgebouwd kan worden. Bovendien bevorderen faire en heldere beloningssystemen en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden vertrouwen bij de medewerkers. Een organisatiecontext die vertrouwen bevordert, zal een omgeving creëren waarin de risico's die verbonden zijn aan het leerproces rond vertrouwen zo laag zijn dat mensen bereid zijn 'de sprong in het ongewisse' te nemen die nodig is bij vertrouwen, schrijft Six.

2.7 Inter-persoonlijke vaardigheden

Costa, De Jong & Elfring en Six benadrukken de gedragscomponenten die bijdragen aan het creëren van vertrouwen: hoe meer leidinggevendens zichzelf en de individuele medewerkers stimuleren in het ontwikkelen van inter-persoonlijke vaardigheden hoe beter vertrouwen opgebouwd kan worden. Ook Karel Ehrnreich (2004) komt tot deze conclusie. Ehrnreich was jarenlang landenmanager bij Philips en deed net als Maarten Verkerk onderzoek als '*reflective practitioner*'. Hij onderkent convergerende en divergerende krachten in organisaties die organisatiecultuur bepalen. Deze zijn onder te verdelen in vier categorieën:

- ♦ de visie op de mens van waaruit de organisatie werkt
- ♦ de leiderschapsrol
- ♦ de organisatie cultuur
- ♦ de prestatie waardering

Deze categorieën sluiten aan bij datgene wat ook door de eerder geciteerde onderzoekers is geconcludeerd en het onderzoek van Ehrnreich gaat tevens in op de invloed van gedrag en inter-persoonlijke vaardigheden. Hij schrijft: '*convergerende en divergerende krachten weerspiegelen de continue strijd tussen individualisme en collectivisme in het menselijke gedrag. De uitdaging in relaties en in organisaties is om een balans te vinden op een respectvolle manier en een zwaartepunt te ontwikkelen richting convergentie waarbij een bevredigde sociale identiteit de drijfveer is voor een bevredigde functionele identiteit. Elementen uit de sociaalspirituele cultuur kunnen slechts ontdekt en waargenomen worden door middel van een met compassie gedreven dialogisch proces.*' Volgens hem openbaart de dialoog zich als middel om te komen tot gemeenschappelijke en met elkaar gedeelde betekenissen, van waaruit tastbare doelstellingen worden afgeleid. Hij schrijft: (blz. 166-168) '*An approach that demonstrates appreciative enquiry and mutual explorative dialogue in every human dimension creates trust and respect.*' En '*When an organisation gradually starts to trust the compassion in leadership, shared meanings and values are developed, accompanied by functional and behavioural principles and rules of discipline. However these*

are not just owned by the leadership but also by the people in the organisation. Exercising discipline becomes easier and more acceptable. It creates a positive instead of a negative stimulus, because a common and shared purpose is at stake. Hij liet zien (uitgewerkt in beschreven internationale praktijkvoorbeelden, waarin hij zijn ervaringen als manager bij Philips beschrijft) dat zijn modellen werken in de praktijk in verschillende landen door in korte tijd een verdubbeling van de bedrijfsresultaten (als maat voor klanttevredenheid) en een halvering van absentisme (als maat voor medewerkertevredenheid) te realiseren.

2.8 Gedrag dat vertrouwen bevordert

Het geven van aandacht, de dialoog opzoeken in plaats van debat, zijn keuzes voor een bepaald gedrag in organisaties. Het lijkt erop of behalve de basishouding (de hiervoor besproken individuele moraliteit) ook gedrag bepalend kan zijn voor het creëren van vertrouwenwekkende relaties. Ook de hiervoor genoemde onderzoekers hebben aanbevelingen gedaan met betrekking tot het gewenste gedrag van leidinggevend en medewerkers:

Cools (2005) pleit voor het direct (terug)koppelen van successen aan eigen inspanningen en prestaties: zelfvertrouwen en enthousiasme kweken door waardering te koppelen aan prestaties. En bij tegenslagen dezelfde aanpak hanteren: onder ogen zien, samen bespreken en ombuigen naar een positieve spiraal door ervan te leren. Ook het besef dat – binnen grenzen – fouten gemaakt mogen worden, creëert vertrouwen. Dit zijn aanbevelingen die hij doet op basis van zijn onderzoek, hij gaat niet in op de vraag hoe leidinggevend in organisaties dat doen.

Ehrnreich (2004, 200) doet dat wel. Hij schrijft: *'The management team has to be able to deal with emotions. This requires qualities such as: being driven by a vision, being emotionally balanced oneself, having the ability to communicate effectively with different types of people, being equipped with the required amount of power, having the ability to work well with people at different levels in the organisation, above all, however, it requires a basic attitude of trust in other people (giving and taking) and the personal experience that individuals are able to and want to perform at the highest standards if they feel at home in a large group, are able to be themselves and enjoy what they are doing.'* Naast het beschikken over de juiste hoeveelheid bevoegdheden benoemt hij hier zowel persoonlijkheidskenmerken als gedragsvaardigheden.

Deze drie aspecten komen ook terug in het artikel van Whitener et al. (1998). Zij onderscheiden op basis van een meta-analyse vijf gedragscategorieën *'which capture the variety of factors that influence employees perception of managerial trustworthiness:*

- ♦ *Behavioral consistency,*
- ♦ *Behavioral integrity,*
- ♦ *Sharing and delegation of control,*
- ♦ *Communication,*
- ♦ *Demonstration of concern’.*

Zij veronderstellen onder andere het volgende:

- ♦ *The more an organization’s HR policies and procedures incorporate justice principles into performance appraisal and reward systems (e.g. regular and timely feedback and mechanisms for employee input into performance appraisal), the more likely it will be that managerial trustworthy behaviour, especially communication and behavioural consistency, will occur.*
- ♦ *Managers who lack efficacy regarding their knowledge, skills and abilities to perform trustworthy behaviour (e.g. delegating control or communicating openly) will be unlikely to engage in trustworthy behaviour.*
- ♦ *Managers whose values are self-transcendent will be more likely to engage in trustworthy behaviour, such as demonstration of concern and behavioural integrity, than will those whose values are self enhancing. (Schwartz 1992)*

Six (2004) gebruikt in haar onderzoek als theoretisch kader de relatiesignaaltheorie van Lindenberg, bestudeerde expliciet het gedrag en benoemt acties die een positief relatiesignaal uitzenden en daarmee vertrouwen bevorderen: acties die:

1. openheid van zaken geven,
2. invloed delen,
3. delegeren,
4. wederzijdse verwachtingen managen.

Medewerkers van Krauthammer bleken beter in het in stand houden van vertrouwen als verstoringen optreden dan medewerkers van Deerns. Het grote verschil zat volgens Six in de mate waarin Krauthammer mensen een verstoring wisten te gebruiken om het vertrouwen in de relatie te verdiepen. Communicatieve vaardigheden en de vaardigheid om elkaars werkinhoud, waarden, overtuigingen en gedrag aan een kritisch onderzoek te onderwerpen zijn hiervoor voorwaarden.

Met name dit kritische onderzoek is het onderwerp van de dissertatie van onderwijskundige Marianne van Woerkom. Zij noemt dit kritisch onderzoeken ‘kritisch reflectief werkgedrag’ wat zij definieert als ‘*een set van verbonden activiteiten, individueel of in interactie met anderen, gericht op het optimaliseren van individuele of collectieve werkpraktijken, of op het kritisch analyseren en het proberen te veranderen van organisatie of individuele waarden.*’ Waar reflecteren een instrumentele functie heeft in het oplossen

van problemen (*problemsolving*) heeft kritisch reflecteren betrekking op het analyseren en beoordelen van onderliggende waarden (*problemposing*). Zij stuitte vanuit een andere invalshoek, namelijk bij het zoekproces gericht op het begrijpen en verklaren van werkgerelateerd leren, op het thema van kritisch reflectief werkgedrag. Zij ervoer dat mensen een drijfveer nodig hebben om te leren en dat motivationele factoren daarom van belang zijn in onderzoek naar werkgerelateerd leren. 'Het belang van kritische reflectie voor de individuele medewerker is in de eerste plaats de intrinsieke waarde voor zelfbepaling, en in de tweede plaats de instrumentele waarde voor competentie ontwikkeling en *'employability'*. Het belang voor de werkgever ligt in de instrumentele waarde voor het verbeteren van de effectiviteit, efficiëntie, en ontwikkeling van de organisatie. Echter, om deze instrumentele waarde te bereiken, moet de organisatie de niet-economische en niet controleerbare aspecten van kritische reflectie waarderen (zie ook Van Diest, 1997). (Blz. 30, 204.)

Wat komt nu uit haar onderzoek naar voren? Uit de toetsing van het door haar ontwikkelde conceptuele model blijkt dat medewerkers met veel vertrouwen in hun eigen competentie (*self-efficacy*) en medewerkers die een participatief organisatieklimaat ervaren, zich ook anders in hun werk gedragen dan anderen, namelijk meer kritisch reflectief.

'Er is moed voor nodig om sociale druk te weerstaan en kritisch te zijn, om zich kwetsbaar op te stellen door feedback te vragen, om te reflecteren op het eigen functioneren en de toekomstige loopbaan en de daarmee bestaande zekerheden ter discussie te stellen en om te experimenteren in plaats van de gebaande paden te bewandelen'. Medewerkers die vertrouwen hebben in hun eigen competentie en in het organisatieklimaat zullen dit als een lager risico ervaren dan anderen, en daarom eerder bereid zijn om een dergelijk risico te nemen. Van Woerkom constateert dat het vertrouwen in eigen competentie zowel een uitkomst is van leren als een voorwaarde voor leren (zie ook Eraut, 1999), een vicieuze cirkel die doorbroken kan worden door het scheppen van het juiste organisatieklimaat, waar participatie, taakinformatie, taakvariatie en goede relaties tussen collega's centraal staan. Uit de door haar uitgevoerde *'casestudies'* bleek ook de ontwikkelingsfase van de organisatie van invloed: collectieve gewoonten in werkgedrag worden onderdeel van het organisatieklimaat en dit klimaat versterkt op zijn beurt weer het individueel gedrag. Ook de aard van het werk bleek van invloed op de samenhang tussen bovengenoemde determinanten: de *'case study'* in een textielfabrikatorij die al 150 jaar bestond en waar nauwelijks sprake was van personeelsverloop liet (deels) andere resultaten zien dan de *'casestudy'* in een forensisch psychiatrisch ziekenhuis, een organisatie die opereert op de grens van justitie en gezondheidszorg. Uit haar onderzoek komt naar voren dat de context, het organisatieklimaat, de houding en het gedrag van medewerkers sterk beïnvloedt. Zij schrijft: *'nadat medewerkers zijn gestart in een veilige en duidelijke werkomgeving waar zij hun competentie en visie op het vak kunnen opbouwen moeten zij geleidelijk worden uitgedaagd om mee te denken over vernieuwing. Werknemersparticipatie is van groot belang voor het stimuleren van kritisch reflectief werkgedrag, maar moet zorgvuldig*

worden ingevoerd. Als medewerkers onduidelijkheid ervaren over het uiteindelijke resultaat van participatie zullen zij een cynische houding ontwikkelen en zich op den duur juist verder terugtrekken uit de organisatie'.

Het onderzoek van Van Woerkom sluit aan bij de uitkomsten uit de eerder genoemde onderzoeken al was haar vertrekpunt verschillend, namelijk het begrijpen en verklaren van werkgerelateerd leren. Mensen die een participatief organisatieklimaat ervaren, kunnen vertrouwen in hun eigen competentie (*self-efficacy*) ontwikkelen en zich kritisch reflectief gaan gedragen. Dit vertrouwen in eigen competentie is, zoals Van Woerkom schrijft, zowel een voorwaarde als een uitkomst voor leren op de werkplek. Blijven leren, de noodzaak van en bereidheid tot continu veranderen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of het opvangen van een economische crisis, is een realiteit waar leidinggevend en medewerkers niet omheen kunnen. Hoe kunnen we de hier geschetste vicieuze cirkel doorbreken? En wat is de rol van vertrouwen hierin?

Vertrouwen als aspect van relaties betekent in organisaties dat leidinggevend en op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties, steun verlenen bij het oplossen van problemen, beslissingsvrijheid, complimenten en ruimte geven, fouten bespreken, kortom: aandacht hebben voor (het welzijn van) hun medewerkers. Zij doen dit ook in lastige situaties en beschikken dan over een zodanige individuele moraliteit en gedragsvaardigheden dat zij in staat zijn de dialoog aan te gaan, de 'plek der moeite' op te zoeken, negatieve emoties zoals angst en boosheid, om te kunnen buigen en er zodoende voor te zorgen dat medewerkers zich competent voelen en kritisch reflectief werkgedrag kunnen vertonen. Zo ontwikkelt zich een positief werkklimaat, een cultuur van vertrouwen, waarbinnen medewerkers zich veilig voelen en een open communicatie kan ontstaan dat leren bevordert en de prestaties doet toenemen.

2.9 De elementen van het raamwerk

In het voorgaande overzicht komt als bepalend voor het creëren van vertrouwen in organisaties naar voren: de stijl van leidinggeven die zorgt voor het juiste organisatieklimaat. Maar zelfs wanneer mensen beschikken over de juiste persoonskenmerken en vaardigheden, die hen in staat stellen het bovengenoemde gedrag te vertonen, gaan zij het niet redden als dit gedrag niet ingebed is, zoals Verkerk en Ehrnreich aangeven, in een cultuur die beschikt over een heldere visie, het juiste ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur en de juiste verdeling van bevoegdheden. De Amerikaanse 'Performance Improvement guru Geary Rummel' verwoordt dit als volgt: *'Put a good employee against a bad system and the system will win almost every time'*. (Rummel, 1993/2004). Met als gevolg een negatieve spiraal, zoals beschreven door Verkerk in zijn dissertatie-onderzoek.

Het voorkomen of ombuigen van deze negatieve spiraal is ook mensenwerk, en hier

ligt een bepalende rol voor leidinggevend. Van leidinggevend mag worden verwacht dat zij een heldere koers uitzetten en duidelijkheid scheppen, waardoor zij de voorwaarden creëren voor een participatief organisatieklimaat waarin leiding en medewerkers bereid zijn openheid van zaken te geven, invloed en kennis te delen, verwachtingen te managen en een lerende houding aan te nemen.

Het ontwikkelen van vertrouwen blijkt een functie van het ontwikkelen van de juiste werkomgeving, zoals blijkt uit de hiervoor beschreven onderzoeken. De volgende vragen zullen met 'ja' beantwoord moeten worden:

- ♦ Heeft de leiding een 'vision on man' en daarbij horende ethiek, individuele moraliteit? (Ehrnreich, Van Hoorn, Verkerk)
- ♦ Heeft de leiding van de organisatie een heldere visie en missie, vertaald naar concrete doelen? (Ehrnreich, Verkerk)
- ♦ Klopt het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur? (Ehrnreich, Verkerk)
- ♦ Is er sprake van een faire en heldere beloningsstructuur? (Cools, Whitener, Six, Ehrnreich)
- ♦ Beschikt de organisatie over een adequate verdeling van macht en bevoegdheden en wordt aandacht besteed aan het managen van wederzijdse verwachtingen tussen medewerkers en leidinggevend? (Verkerk, Six) of anders geformuleerd:
- ♦ *Does the organization's structure provide the appropriate set of task and reporting relationships that facilitates the development of positive attitudes and moods and are individuals given the opportunity to explore shared values?* (Dirks and Ferrin)
- ♦ Is er sprake van een open houding vanuit oprechte aandacht, adequate interpersoonlijke vaardigheden en voorbeeldgedrag van de leidinggevend? (Whitener, Van Hoorn, Six, Ehrnreich)
- ♦ Zijn direct leidinggevend op de hoogte van werkzaamheden en prestaties van medewerkers? (Bijlsma en Van den Bunt),
- ♦ Geven direct leidinggevend voldoende steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zonodig de 'plek der moeite' op te zoeken en te zoeken naar betekenisgeving? (Bijlsma en Van den Bunt, Van Hoorn),
- ♦ Geven direct leidinggevend aan medewerkers voldoende beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten, tijd in te kunnen delen en fouten te mogen maken? (Cools, Six, Van Hoorn, Van Woerkom)
- ♦ Biedt het organisatieklimaat ruimte voor vertrouwen in eigen competentie en mogelijkheid tot participatie zodat er ruimte is voor kritisch reflectief werkgedrag? (Van Woerkom)

Dit zijn de vragen die van belang zijn om het raamwerk te construeren zoals beschreven aan begin van dit hoofdstuk. Dit raamwerk beoogt managers een handelingsperspectief te bieden zodat zij een cultuur van vertrouwen kunnen creëren. Als het management van een organisatie er voor zorgt dat aan de voorwaarden van een juiste strategie, structuur en cultuur wordt voldaan, kunnen medewerkers vanuit de duidelijkheid die hun wordt geboden en het vertrouwen dat in hun wordt gesteld, de beslissingsbevoegdheid en ruimte die zij dan ervaren op een zodanige manier inzetten dat zij zowel zichzelf en hun individuele vaardigheden kunnen ontwikkelen als dat zij elkaar kunnen ondersteunen, waardoor hun motivatie toeneemt en daarmee hun prestaties toenemen. Als zij vertrouwen hebben in hun leidinggevend, ervaren medewerkers hun begeleiding als steun, zullen zij sturing accepteren wat een positieve effect heeft op de teamprestaties. Zij kunnen hun successen delen, hun angsten overwinnen en risico's nemen, zij kunnen kritisch reflectief werken en dus kennis delen en leren. Dit vertrouwen in de organisatie leidt tot zelfvertrouwen, schenkt rust en zorgt voor een betere samenwerking en de bevordering van kennis en creativiteit die leidt tot betere prestaties.

Nog even terug naar het voorbeeld geschetst aan het begin van dit hoofdstuk over organisatie X: Doordat de opdrachten teruglopen (context is veranderd) komt de positie van freelance collega Barbara in gevaar, zij voelt de verminderde vraag onmiddellijk in haar portemonnee. Zij oefent druk uit op collega Peter om haar de opdracht te gunnen. Peter is bang zijn langlopende goede relatie met Barbara op het spel te zetten, maar hij kan de klus zelf ook goed gebruiken. Hij is in vaste dienst, maar heeft wel een *'target'*. Hij heeft moeite met de nieuwe situatie en na enige aarzeling verwijst hij Barbara naar manager Johan. Manager Johan wordt op heftige toon door Barbara onder druk gezet, zodat hij in eerste instantie boos wordt: op basis van het contract kan Barbara geen enkele aanspraak maken op werk, wie denkt zij wel dat zij is. Hij laat merken dat hij en niet zij degene is die bepaalt wat er gebeurt. Aan de andere kant realiseert hij zich dat er verwachtingen op regelmatig werk zijn uitgesproken, weliswaar in betere tijden, maar toch (rechtvaardigheidsgevoel). Ook is er sprake van een langdurige werkrelatie (op basis van bekwaamheid en goede wil) en heeft Barbara veel contacten in de organisatie. Johan is, nadat hij is hersteld van zijn boosheid, in staat begrip te hebben voor de situatie. Leidinggevende Johan spreekt Barbara aan op haar in zijn ogen onterechte boze toon, die niet vertrouwenwekkend op hem overkomt. Barbara heeft immers destijds zelf gekozen voor meer ruimte in de vorm van een freelance overeenkomst en hoeveel steun mag zij in deze nieuwe situatie dan verwachten, wat kunnen zij in de huidige situatie en gericht op de toekomst voor elkaar betekenen en wat mogen zij van elkaar verwachten? Zij zijn in staat in een goed gesprek hierover helderheid te verkrijgen waardoor het *'identification-based'* vertrouwen tussen alle partijen hersteld wordt: zij zijn in staat begrip te hebben voor elkaars belangen en standpunten. De steun van Johan is ook bestemd voor collega Peter die hulp mag verwachten voor het oplossen van deze kwestie, zodat hij aan zijn re-

sultaatverplichting kan voldoen zonder in de problemen met Barbara te komen. Barbara krijgt een andere klus aangeboden waardoor haar financiële zorgen verminderen en er worden door Johan voor de toekomst nieuwe duidelijke afspraken gemaakt met Barbara waar beide partijen zich in kunnen vinden.

Dit voorbeeld schetst in een notendop de cruciale rol van de leidinggevende, die deze situatie kan oplossen of laten escaleren. In het ene geval wordt het vertrouwen bewaard, hersteld of zelfs verbeterd, in het andere geval geschonden.

Vertrouwen is niet af te dwingen, maar moet eerst geschonken en vervolgens onderhouden worden. En dan nog kan het misgaan. In het concluderende hoofdstuk van het *Handbook of Trust Research* schrijft redacteur Reinhard Bachmann dan ook: *'Trust is a fragile mechanism, and when actors feel betrayed they do not easily give a relationship a fresh start, even viewed in a rational matter this might be a good option. Betrayed trust, in other words, does not just leave social actors without trust. Rather it produces distrust between them which often makes it difficult merely to re-establish a neutral basis for future exchanges. Also, there are many situations where trust seems too costly or even impossible to establish in the first place'* (2006:399).

Dirks, Lewicky en Zaheer (2009:69) merken in het *Special Topic on repairing relationships within and between organizations* op: *'Only recently has the nascent interest in the problem of repairing relationships begun to gain momentum.'* Zij hopen dat *'future studies will not only develop more comprehensive theoretical insights but also will be more likely to provide a window into how relationship repair dynamics operate in practise.'* (2009:82)

Dit doel streef ik met dit onderzoek ook na, want vertrouwen kan, zoals Bachmann schrijft: *'equally reduce complexity and save enormous monitoring efforts, time, emotional and other forms of expenditures'* (2006:399).

De instrumentele of extrinsieke betekenis van vertrouwen is dat het leidt tot kostenreductie en efficiëntie. Ik heb laten zien dat vertrouwen tevens een intrinsieke betekenis heeft. De intrinsieke betekenis van vertrouwen is dat het zorgt voor gevoelens van veiligheid, erkenning en ruimte waardoor mensen hun vakmanschap kunnen ontwikkelen. Deze conclusies sluiten aan bij de (in de inleiding gememoreerde) zienswijze van Sennett (2008) die benadrukt dat het ontwikkelen van vakmanschap ruimte vraagt voor reflectie, de kans om te experimenteren en te kunnen leren van gemaakte fouten. Zo kunnen mensen hun vaardigheden verder ontwikkelen en kwaliteit tot stand brengen, op deze wijze zijn zij *'dedicated to good work for its own sake,'* wat weer leidt tot voldoening en zelfvertrouwen.

Vertrouwen ontstaat wanneer leidinggevendenden de juiste balans vinden tussen de harde (organisatorische) en zachte (relationele) kanten van leidinggeven, de juiste balans

tussen de verschillende waardensferen, zoals ik heb toegelicht in de inleiding (Klamer, 2005).

Dit is geen eenvoudige opgave, maar moeilijkheden in organisaties zijn er om te overwinnen en ik heb in de bestudering van de verschillende onderzoeken geen aanknopingspunten gevonden dat het onmogelijk of te duur zou zijn om te werken aan het creëren van vertrouwen. Wel dat het in eerste instantie een taak is van leidinggevend. En dat het creëren of organiseren van vertrouwen vraagt om (zelf) inzicht, kennis en vaardigheden met betrekking tot de verschillende hierboven besproken determinanten. En dat vertrouwen een continu proces is van oorzaak en gevolg dat sterk wordt beïnvloed door de context waarbinnen het vertrouwensproces zich afspeelt.

Hoe realistisch is het om deze inspanningen van leidinggevend te vragen en zijn de problemen dan werkelijk opgelost? En hoe verloopt het vertrouwensproces als deze machtspositie ontbreekt? En als iedereen volwassen opereert, verantwoordelijk en integer is (naar zijn of haar eigen waarden handelt) en duidelijk communiceert: zou er dan nog een probleem van vertrouwen zijn? De vraag naar de maakbaarheid van vertrouwen doemt hierbij op.

De eerder door mij geciteerde Möllering (2003) ziet deze maakbaarheid van vertrouwen somber in. Möllering heeft een 'trustwheel' ontwikkeld dat tot doel heeft de inzichtelijkheid van het thema vertrouwen te vergroten en daarmee bij te dragen aan het ontwikkelen van een taal op dit gebied. Niettemin is hij sceptisch ten opzichte van '*any suggestion that manifestation of trust can be managed or organised in the sense of taking measures that directly produce and control trust*'. (Blz. 188.) Dit klinkt tegenstrijdig. Een taal ontwikkelen, maar niet aan de praat willen raken, die vergelijking komt bij mij op. Ik wil juist wel onderzoeken hoe wij in organisaties vertrouwen kunnen organiseren, ik heb wel vertrouwen in de maakbaarheid van vertrouwen. Wij beschikken nu dankzij onderzoek van Möllering en van vele andere wetenschappers over een taal, nu moeten wij die taal nog leren spreken, ook onder lastige omstandigheden. Hoe bepalend is de rol van leidinggevend en hoe gedragen mensen zich als de context onduidelijk is of lijkt? In de inleiding heb ik gerefereerd aan een oefening die wij in de training Inzicht en Invloed begeleiden. In die oefening spelen deze vragen in relatie tot vertrouwen een belangrijke rol. In het volgende hoofdstuk laat ik zien hoe deelnemers aan deze oefening vertrouwen ervaren.

3

De beleving van vertrouwen, een oefening

3.1 Is de 'hoe' vraag relevant?

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat het ontwikkelen van vertrouwen afhangt van het ontwikkelen van de juiste werkomgeving. En dat het de taak van leidinggevenden is zorg te dragen voor deze werkomgeving. En dat het gaat om voorbeeldgedrag, voorbeeldgedrag van de leider. Het creëren van een cultuur van vertrouwen begint met leiders die in staat zijn in houding en gedrag gestalte te geven aan een participatief organisatieklimaat. Door een heldere koers uit te zetten, sturing en duidelijkheid te scheppen en aandacht en inter-persoonlijke vaardigheden te tonen. Met als resultaat dat medewerkers zich gehoord en erkend voelen waardoor zij bereid zijn openheid van zaken te geven, kennis te delen en een lerende houding aan te nemen met goede prestaties als gevolg. Dit klinkt als een klok, een ideaalbeeld. In theorie weten we nu wel hoe het moet, welke voorwaarden van belang zijn om vertrouwen te creëren. Maar werkt het ook zo in de praktijk? Hoe breng je over wat je visie is en welke doelen je nastreeft? Hoe geef je voldoende kaders aan zonder controlerend over te komen? Hoe geef je steun bij taakgerichte en relationele problemen? Hoe geef je ruimte zodat medewerkers zich kunnen ontplooiën en resultaten kunnen boeken?

Voordat ik op zoek ga naar een antwoord op deze vragen stel ik mij eerst de vraag of deze 'hoe'-vragen relevant zijn. Mintzberg (2004: 395) haalt het commentaar van een manager

aan naar aanleiding van een wetenschappelijke publicatie: *‘het probleem van handleidingen voor het ‘hoe’ van de intermenselijke vaardigheden is, dat goede leiders ze niet nodig hebben (daardoor zijn ze leider geworden!) en dat je slechte leiders niet echt kunt leren hoe je ze moet toepassen’*. Mintzberg vond deze mening kennelijk de moeite waard om in zijn boek op te nemen, maar hij ondersteunt tevens de opvatting dat intermenselijke vaardigheden wel degelijk te leren vallen en voorzien in een behoefte (2004: 55). Mijn onderzoek gaat niet over de onderzoeks- en opleidingsprogramma’s van businessschools, die Mintzberg in zijn boek kritisch onder de loep neemt, maar indirect wel over het trainen van inter-persoonlijke vaardigheden, omdat dit een belangrijk onderdeel is van mijn dagelijks werk. Mijn werk als trainer verschaft een bron aan materiaal voor onderzoek rond inter-persoonlijke vaardigheden. Een voorbeeld hiervan is de bestudering van een oefening tijdens de training Inzicht in Invloed, een opleidingsprogramma waarin deelnemers getraind worden in verschillende invloedstijlen met het doel te leren hun intenties om te zetten in effectief gedrag. Werksituaties worden in rollenspelen gesimuleerd waarbij de deelnemers beurtelings de verschillende rollen op zich nemen: zij spelen elkaars collega’s, klant, leidinggevende en medewerker. Managers en professionals geven aan veel baat te hebben bij het theoretisch raamwerk dat zij aangedragen krijgen en dat vooral het oefenen van verschillende situaties inzichten verschaft, die zij in de praktijk kunnen toepassen. Het raamwerk dat zij krijgen aangereikt krijgen ter beantwoording van de vraag hoe zij afhankelijk van de situatie hun doelen kunnen bereiken met behoud of met versterking van de relatie voorziet in een behoefte. Zij zijn zeker op zoek naar antwoorden op de ‘hoe’ vraag.

Onderdeel van de training is de oefening *Impasse of Doorbraak* waarin deelnemers geconfronteerd met een impasse terwijl zij de opdracht krijgen resultaten te boeken. In deze oefening speelt het creëren dan wel schenden van vertrouwen een belangrijke rol en zijn de emoties die ervaren worden niet gespeeld. De levensechtheid van de oefening maakte dat ik op het idee kwam deze oefening nader te bestuderen om meer zicht te krijgen op de vraag hoe vertrouwensprocessen werken en of en hoe je hier invloed op kunt uitoefenen.

3.2 De oefening

In de training is steeds het uitgangspunt zowel op je eigen doelstellingen als op de relatie met de ander te letten ervan uitgaande dat de situaties die behandeld worden, gericht zijn op lange termijn contacten, waarbij het creëren van goodwill en reputatie van belang is. De theorie bestaat uit het behandelen en oefenen van vier communicatiestijlen met de bedoeling ieders vaardigheden op dit gebied te verbeteren. In principe is met behulp van deze stijlen elke gesprekssituatie te oefenen. Het invloedmodel en de opzet van de training zijn ontwikkeld door de Amerikaanse organisatiepsychologen Roger Harrison

en David Berlew in de jaren zeventig en de training wordt al dertig jaar met succes in Nederland gegeven. De oefeningen die de trainer opdraagt bestaan deels uit rollenspe-
len, deels uit situaties in het 'hier en nu'. De trainer biedt blokjes theorie en een keuze uit
oefeningen aan, geeft feedback aan de deelnemers en ondersteunt de deelnemers in het
feedback geven aan elkaar. Hij/zij bewaakt het programma en de tijden en brengt dus
structuur en veiligheid aan, maar roept ook op te experimenteren en de uitdaging op
te zoeken. Tijdens zo'n vijf of zesdaagse training speelt ook de groepsdynamiek een rol,
waarbij je zou kunnen zeggen dat de trainers de functie van leidinggevendenvullen.

De 'Impasse' oefening wordt aangeboden als mensen de invloedstijlen al aardig in de
vingers hebben en heeft een 'hier en nu' karakter: er zijn geen rollen en de link naar de
werksituatie is voor sommigen moeilijk te maken. De context is competitief (twee teams),
onduidelijk (er is weinig inhoud en er zijn weinig regels) en vindt plaats onder tijdsdruk.
De oefening begint met een overlegronde in het eigen team, pas daarna onderhandelt
men met het andere team. Het doel van de oefening staat als volgt beschreven in de
instructie:

*Doel van de oefening is ervaringen opdoen in het werken in teams, in een onduidelijke
context onder tijdsdruk. Invloed uitoefenen in het eigen team en richting het andere team.
Het is de opzet dat de deelnemers experimenteren en creatief bezig zijn bij het zoeken naar
wegen om hun doel te bereiken. Daarom zijn de instructies en spelregels beperkt gehouden.
De opdracht luidt als volgt:*

Doel van de opdracht: zoveel mogelijk punten verzamelen in 40 min.

Middelen: je verdient een punt als je door de gang de andere kant hebt bereikt. De gang
wordt gevormd door twee rijtjes stoelen met de ruggen naar elkaar toe te plaatsen. Elk
team heeft een ander uiteinde van de gang als onderhandelspositie en sluit vanuit die positie
de gang als het ware af.

Voorwaarden: je bent onderdeel van één van de twee teams, je begint met 10 min strate-
giebespreking in je team. Daarna is er steeds afwisselend onderhandelstijd met het andere
team (max. 8 min) en strategietijd in eigen team (max. 4 min). Er zijn net zo veel rondes
als er tijd is (40 min.).

De onderhandelstijd is eerder afgelopen als van 1 team alle mensen aan de overkant zijn of
als er bewust een stoel wordt verschoven. De personen die door de gang zijn, onderhande-
len in die ronde niet meer mee.

De strategietijd is eerder afgelopen als beide partijen aan de trainer aangeven klaar te zijn
voor de volgende onderhandeling. Tijdens de strategieperiode mag er geen overleg plaats-
vinden met het andere team.

Max. 1 persoon tegelijk door de gang, geen fysiek geweld! De trainer bewaakt de voorwaar-
den.

Wat fascineert mij nu in deze oefening?

Ik zie dat deelnemers vaak vergeten dat zij in de training bezig zijn met het oefenen van de verschillende communicatiestijlen; sommigen raken in verwarring, anderen worden juist heel doelgericht. Zijn er patronen in deze verschillen te onderkennen en waar komen die vandaan? Ik zie ook een groot verschil in het verloop van deze oefening en vraag me af waardoor dit komt. Vaak lopen zij vast en ontstaat de impasse uit de titel, soms komen zij tot het behalen van veel punten. Heeft dit verschil te maken met de manier waarop wij als trainers de oefening toelichten en begeleiden? Zijn de persoonlijkheidskenmerken van de deelnemers van invloed? Of zijn er andere oorzaken en zo ja, welke? Ik heb in eerste instantie uit de losse pols enkele experimenten uitgevoerd: geef ik voorafgaand aan de oefening een toelichting op het thema vertrouwen, dan zoeken deelnemers naar een win-win oplossing, bereiken zij goede resultaten en geeft deze oefening een goed gevoel. Verstrek ik slechts de opdracht zonder verder commentaar dan hangt het van de aanpak en het gedrag van de deelnemers af, hoe de oefening zich ontpopt: soms bereiken zij het optimale resultaat, maar meestal lukt het de groepen niet zich uit de impasse te bevrijden met slechte resultaten en een verlies aan vertrouwen en frustraties tot gevolg. Hoe komt dit en wat kunnen we hieruit leren met betrekking tot leiderschap en samenwerking in het 'echte' leven?

Als deelnemers streven naar een win-win oplossing kunnen zij de situatie optimaliseren door zoveel mogelijk punten te behalen. Het maximale aantal punten dat men kan halen per ronde is het totaal van het aantal deelnemers min één, omdat de ronde afgelopen is als van één team iedereen aan de overkant is. Men kan optimaliseren door de onderhandelstijd en strategietijd in te korten. Dit optimaliseren lukt echter alleen als men elkaar de vrije doorgang biedt. Wat bepaalt nu of de groepen voor deze aanpak kiezen?

De abstractheid van de oefening stelt veel mensen voor problemen, zij zien de bedoeling pas op het moment dat je het gangetje vertaalt in bijvoorbeeld een bergweggetje waar je maar met één auto tegelijk overheen kunt, maar een dergelijke invulling moeten ze zelf bedenken. Vaak komen zij niet verder dan een fantasierijke situatie die maakt dat zij naar de overkant moeten: hun collega ligt gewond aan de overkant en heeft dringend hulp nodig of iets dergelijks. Over het algemeen lezen zij de opdracht slecht, en poneren ze meteen hun voorstellen.

Er staat niet als team zoveel mogelijk punten halen, maar dit wordt onbewust wel vaak gelezen. Doordat men begint met een impasse (je kunt alleen punten scoren als de andere groep je doorlaat), is het alleen mogelijk te optimaliseren als je elkaar punten gunt. Maar over het algemeen zijn de teams niet bezig met het elkaar iets te gunnen, zij zijn vooral bezig met hun eigen doel: winnen.

Tijdens de onderhandelingen stellen zij elkaar dan voor onplezierige verrassingen. Het verschuiven van de stoel kan ingezet worden als één van de teams eerder in overleg met elkaar wil dan de ronde is afgelopen, men schorst dan als het ware de onderhandeling. Maar vaak wordt het omgooien van de stoel zonder waarschuwing ingezet om op

voorsprong te komen waardoor een vertrouwensbreuk ontstaat. De boosheid van het andere team wordt weggewoven: ‘het staat in de spelregels, dan hadden jullie maar beter op moeten letten’. Ook de regel dat de ronde is afgelopen als van één team iedereen aan de overkant is, kan voor verwarring zorgen. De regels worden slecht gelezen en het team dat als laatste is gaan lopen, is verrast als plotseling de ronde afgelopen is terwijl er nog één deelnemer van hun team niet aan de overkant is.

Het is opvallend dat de context van de oefening vaak zorgt voor verwarring, wantrouwen, ruzie, vals spelen en met als gevolg het schenden van vertrouwen. De meesten storten zich op het ‘spel’, vergetend dat ze met een training en oefening over invloedstijlen bezig zijn. Slechts winnen telt dan. Veelal komen de onderlinge relaties onder druk te staan, hetzij in de teams zelf, hetzij tussen de teams. De resultaten zijn dan minimaal, er worden maar enkele punten gescoord. Anderen zijn gedurende de oefening wel heel bewust met de invloedstijlen bezig, verliezen de opdracht uit het oog want zij maken het oefenen van de stijlen tot doel. Ook komt het voor dat een team in de eerste strategieperiodes een aanpak bedenkt en niet meer in staat is te luisteren naar het andere team dat iets anders heeft bedacht waardoor de impasse voortduurt.

In de nabespreking wordt feedback gegeven op elkaars gedrag, maar tijdens de oefening lukt het de deelnemers doorgaans niet een dergelijk reflectief proces op gang te brengen ondanks het feit dat ze dat al een paar dagen aan het oefenen zijn. Meestal zijn er ook een enige ‘afhakers’ die het proces dat zich ontpopte niet zagen zitten, maar ook niet in staat waren de vinger op de zere plek te leggen. Er zijn er ook bij die zich blijven verdedigen voor hun vals spelen of onaangename gedrag en de schuld buiten zichzelf zoeken: de instructie of de trainer zijn volgens hen de oorzaak van de slechte sfeer en het slechte resultaat. Soms geven deelnemers na afloop aan dat de ervaringen die zij in eerdere oefeningen hebben opgedaan van invloed waren: sommige rollenspelen zijn zo gestructureerd dat je niet tot een oplossing komt als je niet bereid bent rekening te houden met de belangen van de ander(en), zij hebben dan deze recent opgedane wijsheid meegenomen in deze oefening, waren in staat de anderen mee te krijgen en bereikten goede resultaten. Verloopt de onderhandeling goed, dan is men na afloop heel tevreden met de oefening, het andere team, de trainer, het resultaat en zichzelf.

3.3 Het onderzoek

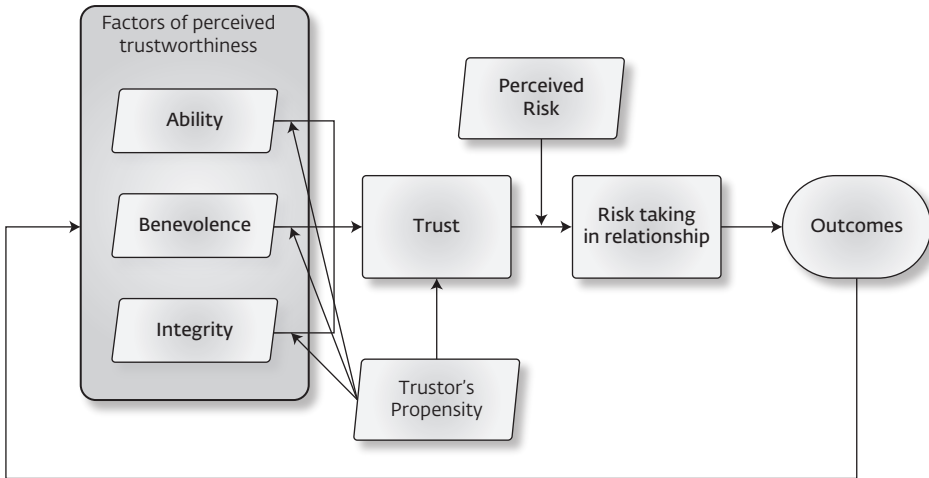
Omdat ik meer wilde begrijpen wat er tijdens deze oefening gebeurt, heb ik contact opgenomen met Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag aan de Universiteit van Amsterdam, programmagroep arbeids- & organisatiepsychologie. Zij heeft mij gekoppeld aan Suzanne Alberda, die in het kader van haar masterthesis dit onderwerp wel bij de kop wilde pakken. Mijn vraag was of er patronen in de aanpak van deze oefening te onderkennen zijn. En zo ja, waar die vandaan komen? En hoe het komt dat er grote verschillen in het verloop van deze oefening zijn?

fening zijn. Heeft dit verschil te maken met de manier waarop wij als trainers de oefening toelichten en begeleiden? Of zijn er andere oorzaken en zo ja, welke? Ik heb namelijk het vermoeden dat wanneer mensen gestuurd worden om te handelen vanuit vertrouwen het onderhandelproces beter verloopt, betere resultaten worden behaald en de onderlinge relaties beter zijn. Aukje Nauta legt mij uit dat om dit ‘geprogrammeerd zijn’ van mensen te onderzoeken in het psychologisch onderzoek gebruik gemaakt wordt van ‘*priming*’. Om de invloed van de manier waarop de oefening wordt geïntroduceerd te onderzoeken, hebben we daarom twee varianten aangebracht in de instructie op papier: in de ene variant worden deelnemers ‘geprimed’ op vertrouwen door een zinsnede over vertrouwen in de instructie op te nemen, in de andere variant ontbreekt deze zinsnede. Priming, schrijft Alberda in haar scriptie, is het onbewust activeren van mentale processen die leiden tot bepaalde uitkomsten (Bargh, 2006). Dit gebeurt bijvoorbeeld door een subtiele wijziging in een tekst aan te brengen, waardoor de lezer deze tekst totaal anders interpreteert. Een voorbeeld: Burnham, McCabe en Smith (2000) gebruikten in hun onderzoek naar priming twee varianten van een opdrachtschrijving voor een onderhandeloefening: één variant waarin gesproken werd van een “tegenstander” en één variant waarin gesproken werd van een “collega”. Met beide termen werd de andere partij, of wel de gesprekspartner, bedoeld. Verder was de opdrachtschrijving identiek. Er bleek dat de onderhandelaren uit de “tegenstander”-conditie zich vijandiger opstelden richting de andere partij en eerder kozen voor een competitieve aanpak, terwijl de onderhandelaren uit de “collega”-conditie zich vriendelijker gedroegen en eerder kozen voor een coöperatieve aanpak. Om te controleren of primen op vertrouwen effect heeft, hebben wij een manipulatiecheck uitgevoerd, die controle van de werkzaamheid van het priming mogelijk maakt. Hiervoor werd aan de cursisten gevraagd in hoeverre zij onderling vertrouwen, voorafgaand aan de oefening, belangrijk vonden.

Als raamwerk heb ik voor gesteld gebruik te maken van het in hoofdstuk 1 beschreven ‘*integrative model of organizational trust*’ van Mayer et al. (1995), zie figuur 3.1.

Als vertaling van ‘*Trustor’s Propensity*’ uit het model heb ik de sociale waarde oriëntaties van Deutsch (1973) en ‘behoefte aan structuur’ ingebracht. Dit laatste persoonlijkheidskenmerk leek mij in dit verband de moeite waard om te onderzoeken, omdat ik in de praktijk de verwarring bij veel mensen zie als zij de opdracht ontvangen hebben. Suzanne heeft hiertoe in overleg met haar begeleider de gevalideerde vragenlijsten bijeengebracht.

In totaal namen 219 personen, waarvan 142 mannen (64,8%) en 77 vrouwen (35,2%) deel aan het onderzoek. De gemiddelde leeftijd was 38 jaar. Het opleidingsniveau varieerde tussen MBO (5,5%), HBO (42,9%, WO (47,0%) en onbekend (4,6%). Tijdens het experiment hebben op de eerste dag van de training de deelnemers een aantal vragen beantwoord die inzicht gaven in de persoonlijkheidsfactoren *behoefte aan structuur* en *sociale waarde*



Figuur 3.1

oriëntatie. Op de vierde dag van de training werd de oefening uitgevoerd. De verdeling van de groep proefpersonen (cursisten) in tweeën was willekeurig. De ene helft (de experimentele conditie) kreeg de gemanipuleerde opdrachtinstructie, de andere helft (de controle conditie) kreeg de standaard opdrachtinstructie. In totaal waren er 27 groepen (elk bestaande uit 2 teams en gemiddeld 8 cursisten), waarvan 14 in de experimentele conditie en 13 in de controle conditie. Er werd wel voor gezorgd dat alle cursisten die samen in één opdracht participeerden allen dezelfde variant van de instructie kregen.

In de instructie van de experimentele conditie stond: 'Ervaringen opdoen in het werken in teams *waarbij onderling vertrouwen centraal staat*, in een onduidelijke context onder tijdsdruk. Invloed uitoefenen in het eigen team en richting het andere team. Het is de opzet dat de deelnemers experimenteren en creatief bezig zijn bij het zoeken naar wegen om hun doel te bereiken. Daarom zijn de instructies en spelregels beperkt gehouden.'

In de instructie van de controle conditie ontbrak de cursief gestelde zinsnede.

Meteen na afloop van de oefening en voorafgaand aan de nabespreking hebben de trainers de deelnemers een vragenlijst voorgelegd waarin behalve de genoemde manipulatiecheck vragen werden gesteld met betrekking tot het vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van het eigen en van het andere team zoals ervaren vooraf en na de oefening. In deze vragenlijst hebben de deelnemers ook een aantal gevalideerde stellingen voorgelegd gekregen die een invulling geven aan deze begrippen voor zowel het eigen als voor het andere team. Voorbeelden van deze stellingen zijn: 'De leden van mijn eigen team begrepen de oefening goed', 'De leden van mijn eigen team gedroegen zich onvoorspelbaar, ik was er nooit zeker van of ze zouden doen wat ze hadden gezegd', 'De leden van het andere team hadden aandacht voor wat voor *ons* belangrijk was

voor het uitvoeren van de opdracht'. Ook hebben ze een aantal vragen beantwoord dat betrekking had op het doel, de sfeer en het proces van de oefening, zoals: 'Werd er vals gespeeld door het andere team?', 'In hoeverre werden er duidelijk onderlinge afspraken gemaakt?' De antwoorden werden gemeten op een 5-punts Likert schaal (1= heel erg mee oneens, 5= heel erg mee eens). Deze vragen heb ik ingebracht en waren dus niet van te voren gevalideerd.

De meting Sociale Waarde Oriëntatie bestond uit twee aparte vragenlijsten. *Focus op eigen- vs. andermans belangen* is gemeten aan de hand van een vragenlijst ontwikkeld door De Dreu en Nauta (2009) en bestond uit drie items voor eigen belang, waaronder "In mijn werk vind ik mijn eigen persoonlijke doelen heel belangrijk" en drie items voor andermans belang, waaronder "In mijn werk vind ik de doelen van anderen (zoals collega's, mijn leidinggevende, klanten) heel belangrijk". Deze items werden gemeten op een 5-punts Likert schaal (1= heel erg mee oneens, 5= heel erg mee eens). De vragenlijst voor focus op eigen belangen heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .75$ en de vragenlijst voor focus op andermans belangen heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .65$.

Of iemand van nature *competitief*, *prosociaal* of *individualistisch* is ingesteld, werd gemeten aan de hand van de Ultimatum Bargaining Game (Güth, Schmittberger & Schwarze, 1982) waarbij de proefpersonen steeds een keuze moesten maken uit een drietal verdelingsmogelijkheden van punten tussen hem/haar zelf en een onbekende ander. Deze keuze kon competitief (bijvoorbeeld "jij krijgt 480, de ander krijgt 80"), prosociaal ("jij krijgt 480, de ander krijgt 480") of individualistisch ("jij krijgt 540, de ander krijgt 280") zijn. De proefpersoon kreeg de instructie er vanuit te gaan dat de punten waardevol zijn. Deze vragenlijst bestond uit negen soortgelijke items. Deze vragenlijst heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .95$.

De meting *Behoeftte aan Structuur* heb ik toegevoegd, omdat de onduidelijke context zorgt voor verwarring waar mensen op verschillende manier op reageren. De verwachting was dat mensen met een hoge behoefte aan structuur gedrag laten zien dat de uitkomsten van de opdracht zou kunnen beïnvloeden. Behoeftte aan Structuur is gemeten aan de hand van de vertaalde vragenlijst Need for Structure, ontwikkeld door Neuberg en Newsom (1993). De vragenlijst bestond uit 11 items, voorbeelden hiervan zijn: "Ik voel mij ongemakkelijk wanneer ik mij in een situatie bevind waarin de regels niet duidelijk zijn" en "Ik heb er een hekel aan met onvoorspelbare mensen om te gaan". De items werden gemeten op een 5-punts Likert schaal (1= heel erg mee oneens, 5= heel erg mee eens). De vragenlijst voor behoefte aan structuur heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .85$.

Hieronder geef ik de bevindingen naar aanleiding van het 'primen' weer:

Op basis van de theorie werd er verwacht dat het vertrouwen in beide teams, voorafgaand aan de oefening, hoger zou zijn binnen de experimentele conditie, omdat deze groepen vooraf geprimeerd waren op vertrouwen. Vervolgens werd verwacht dat de totaalprestaties

en het vertrouwen achteraf binnen deze conditie eveneens hoger zouden zijn dan binnen de controle conditie. Uit de door Alberda bewerkte resultaten bleek echter dat er tussen de condities geen verschillen waren in het vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van de leden van het eigen teamvoorafgaand aan de oefening. Ook waren er geen verschillen in de totaalprestaties en vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van de leden van het eigen team en de leden van het andere team na afloop van de oefening, en was de mate waarin er tijdens de oefening sprake was van competitie dan wel samenwerking tussen de condities gelijk. De gemiddeldes en standaardafwijkingen voor de vertrouwensschalen staan weergegeven in Tabel A en B.

De vraag die hieruit voortvloeit is vervolgens: is de mate waarin vertrouwen als belangrijke voorwaarde wordt gezien dan niet belangrijk voor het proces, of heeft primen op vertrouwen gewoon geen effect? De manipulatiecheck gaf hierover uitsluitsel: er bleek geen verschil te zijn tussen de experimentele conditie en de controle conditie, wat betekent dat de manipulatie (het primen op vertrouwen) geen effect had, ofwel: primen op vertrouwen, in elk geval op deze wijze geformuleerd, in een context waarbij twee teams onder tijdsdruk en aan de hand van vage regels moeten onderhandelen, werkt niet. In beide condities vonden de proefpersonen vertrouwen even belangrijk. Allen gingen dus met dezelfde instelling de oefening in, wat verklaart waarom er tussen de condities geen verschillen werden gevonden in vertrouwen vooraf, prestatie en vertrouwen achteraf.

Tabel A Vertrouwen voorafgaand aan de oefening

	conditie			
	1 (met priming) (n = 13)		2 (zonder priming) (n = 14)	
<i>Teamgemiddelden</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Vertrouwen vooraf goedgezindheid eigen team	4.30 ^a	.26	4.42 ^a	.32
Vertrouwen vooraf bekwaamheid eigen team	4.00 ^a	.25	4.19 ^a	.31
Vertrouwen vooraf integriteit eigen team	4.05 ^a	.30	4.19 ^a	.46
Vertrouwen vooraf goedgezindheid andere team	2.67 ^a	.60	2.87 ^a	.60
Vertrouwen vooraf bekwaamheid andere team	3.78 ^a	.24	3.98 ^a	.34
Vertrouwen vooraf integriteit andere team	2.81 ^a	.52	3.08 ^a	.54

Noot: gemiddeldes met ongelijke superschriften verschillen significant ($p < .005$)

Tabel B Vertrouwen na afloop van de oefening

	conditie			
	1 (met priming) (n = 13)		2 (zonder priming) (n = 14)	
	M	SD	M	SD
<i>Teamgemiddelden</i>				
Vertrouwen achteraf goedgezindheid eigen team	4.40 ^a	.34	4.31 ^a	.59
Vertrouwen achteraf bekwaamheid eigen team	4.09 ^a	.23	4.24 ^a	.38
Vertrouwen achteraf integriteit eigen team	4.12 ^a	.30	4.08 ^a	.71
Vertrouwen achteraf goedgezindheid andere team	2.79 ^a	.63	3.18 ^a	1.00
Vertrouwen achteraf bekwaamheid andere team	3.55 ^a	.38	3.64 ^a	.66
Vertrouwen achteraf integriteit andere team	2.92 ^a	.60	3.31 ^a	1.01

Noot: gemiddeldes met ongelijke superschriften verschillen significant ($p < .005$)

Suzanne Alberda heeft, omdat de manipulatie geen effect had, in overleg met haar studiebegeleider een andere uitwerking gemaakt van het onderzoeksmateriaal. Voor haar analyses heeft zij op basis van prestatie achteraf een tweedeling gemaakt: een hoge prestatiegroep en een lage prestatie groep. Zij heeft zich afgevraagd in hoeverre vertrouwen voorafgaand aan een onderhandeling tussen teams van invloed is op de mate waarin teams presteren en in hoeverre vertrouwen en prestatie na afloop met elkaar samenhangen.

Uit haar analyses blijkt dat het vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van het andere team (dus ongeacht de prestatie) lager is dan het vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van het eigen team. En er blijkt geen relatie te zijn tussen vertrouwen vooraf en prestatie. Prestatie hangt wel sterk positief samen met vertrouwen achteraf. De hoogscorende groep heeft na afloop meer vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van het eigen team dan de laag scorende groep. En de hoog scorende groep ervaart een toename in vertrouwen in de goedgezindheid, bekwaamheid en integriteit van het andere team, terwijl de laag scorende groep een afname ervaart. Daarnaast blijkt dat voor de totale groep het vertrouwen in de bekwaamheid van het andere team afneemt gedurende de oefening. De resultaten laten zien dat er meer coöperatie is in de hoogst scorende groep (waar het vertrouwen is toegenomen) en meer competitie (waar het vertrouwen is afgenomen) in de laagst scorende groep. De gemiddeldes en standaarddeviaties zijn terug te vinden in de volgende tabel:

Tabel 2 Verandering (Toe-/afname) van vertrouwen gedurende de oefening voor laag scorende groep en hoog scorende groep.

Teamgemiddelden		prestatie (score)			
		laag (n = 14)		hoog (n = 13)	
		M	SD	M	SD
Vertrouwen goedgezindheid eigen team	voor oefening	4.26 ^{ax}	.25	4.47 ^{ax}	.31
	na oefening	4.18 ^{ax}	.55	4.54 ^{bx}	.31
Vertrouwen bekwaamheid eigen team	voor oefening	4.04 ^{ax}	.24	4.17 ^{ax}	.34
	na oefening	4.00 ^{ax}	.25	4.34 ^{by}	.31
Vertrouwen integriteit eigen team	voor oefening	3.98 ^{ax}	.37	4.27 ^{ax}	.37
	na oefening	3.83 ^{ax}	.56	4.38 ^{ax}	.36
Vertrouwen goedgezindheid andere team	voor oefening	2.90 ^{ax}	.63	2.64 ^{ax}	.55
	na oefening	2.61 ^{ax}	.58	3.40 ^{by}	.92
Vertrouwen bekwaamheid andere team	voor oefening	3.82 ^{ax}	.27	3.94 ^{ax}	.34
	na oefening	3.30 ^{ay}	.37	3.91 ^{bx}	.51
Vertrouwen integriteit andere team	voor oefening	3.00 ^{ax}	.50	2.89 ^{ax}	.60
	na oefening	2.72 ^{ax}	.52	3.55 ^{bx}	.93

Noot: gemiddeldes met ongelijke superschriften verschillen significant, met 1e superschrift (a/b) = verschil lage en hoge prestatie (Independent Samples T-test, $p < .005$) en 2e superschrift (x/y) = verschil meting vooraf en meting achteraf (Paired Samples T-test, $p < .05$).

Daarnaast heeft zij, zoals vooraf afgesproken, de invloed van persoonlijkheidstrekken sociale waarde oriëntatie en behoefte aan structuur onder de loep genomen. Ik wilde namelijk onderzoeken of een verschil in sociale waarde oriëntatie (zoals beschreven in hoofdstuk 1) effect heeft op de manier waarop de deelnemers zich in de oefening gedragen en zo de uitkomsten beïnvloeden. Als een groep de doelstelling krijgt zo goed

mogelijk te presteren, terwijl daarbij in het midden wordt gelaten of die prestatie ook beter moet zijn dan de prestatie van de andere groep, voor welke aanpak zullen zij dan kiezen? Wanneer het doel wordt geïnterpreteerd als een coöperatief, ofwel *gezamenlijk* doel, zal het team volgens Deutsch' theorie ook kiezen voor een coöperatieve aanpak. De focus ligt dan op de gezamenlijke winst. Als het doel wordt geïnterpreteerd als competitief doel ('wij moeten beter zijn dan de andere partij'), dan zal het team kiezen voor een competitieve aanpak. De focus ligt dan op de overwinning van het eigen team. Of een team de in onze oefening 'onduidelijke' doelstelling interpreteert als een coöperatief doel of als een competitief doel, hing naar onze verwachting mede af van de *sociale waarde oriëntatie* van de teamleden. Personen die van nature een sterke prosociale waarde oriëntatie hebben, zullen eerder geneigd zijn de nadruk te leggen op de positieve verbindingen tussen eigen en andermans doelstellingen, ofwel eerder kiezen voor een coöperatieve, probleemoplossende strategie. Mensen met een meer competitieve waarde oriëntatie zijn eerder geneigd de nadruk te leggen op de negatieve verbindingen tussen eigen en andermans doelstellingen, en zullen eerder kiezen voor een competitieve strategie.

De individuele scores werden op basis van gemiddelde geaggregeerd op groepsniveau. Het blijkt dat er voor de groepsgegevens van sociale waarde oriëntatie en focus voor eigen en andermans belangen geen significante verschillen zijn tussen de laag scorende groep en de hoog scorende groep. Deze persoonlijkheidstrekket lijkt dus geen effect te hebben op de groepsprestatie. Er bleek echter wel een verband te zijn tussen persoonlijke sociale waarde oriëntatie en de mate waarin individuen een competitief doel hadden. Een groepsgegevens voor competitieve waarde oriëntatie had eveneens een verband met de mate waarin teams een competitief doel hadden. Een competitief doel als team leidt vervolgens tot meer competitie gedurende de onderhandeling, wat weer samenhangt met lagere eindprestaties. Het effect van de sociale waarde oriëntatie op prestatie wordt dus gemedieerd door de mate waarin teams een competitief doel hebben en competitief handelen. Er blijkt geen significant verschil te zijn tussen de laag scorende groep en de hoog scorende groep voor groepsgegevens van behoefte aan structuur. Er blijkt echter wél dat er in de teams uit de hoog scorende groep hogere 'hoogste individuele waardes' voor 'behoefte aan structuur' werden gemeten dan in de teams uit de laag scorende groep. Dit suggereert dat wanneer één of meerdere teamleden een sterke behoefte aan structuur heeft, dit de prestatie ten goede komt. Correlatieanalyse bevestigt deze bevinding, er blijkt een significante positieve relatie te zijn tussen hoogste individuele waarde voor behoefte aan structuur en prestatie.

Verder blijkt dat de hoog scorende groep significant a) beter in staat is de onduidelijke structuur van de opdracht te vertalen naar een duidelijke structuur, b) duidelijkere voorwaarden creëert met betrekking tot de uitvoering van de opdracht en c) duidelijkere onderlinge afspraken maakt dan de laag scorende groep. Daarnaast blijkt dat deze drie procesvariabelen sterk correleren met vertrouwen achteraf. Suzanne merkt wel op dat

de items uit de door mij opgestelde vragenlijst 'overige variabelen' (doel, sfeer & proces), waarop deze conclusies gebaseerd zijn onvoldoende wetenschappelijk bewijs bieden, maar wel input voor vervolgonderzoek geven. Tenslotte kwam er een interessant seksverschil naar voren: naarmate er meer vrouwen deelnemen in de onderhandeling neemt de prestatie toe.

3.4 Hoe wordt vertrouwen beleefd?

Wat heeft dit onderzoek nu opgeleverd? In eerste instantie was ik geïnteresseerd in het voorbeeldgedrag van de leiding. Hoe kun je er je als leider voor zorgen dat mensen resultaten boeken, zich prettig voelen en dus vertrouwen ervaren ook wanneer de context veel onduidelijkheid biedt? Gaan mensen zich anders gedragen als zij 'geprimed' zijn op vertrouwen. Dat was de insteek van dit onderzoek. De aanpak die wij met de manipulatie hebben gekozen, heeft echter geen effect gehad. Maar wat laat het onderzoek wel zien?

Ten eerste is duidelijk geworden dat vertrouwen aan het begin van de oefening geen aandachtspunt was voor de deelnemers. Zij begonnen gewoon zonder hierover na te denken: vertrouwen is als schone lucht.

Ten tweede heeft de 'priming' methode mij aan het denken gezet: ik vermoed dat door de opzet van de oefening (het behalen van punten in twee teams) deelnemers als het ware 'geprimed' worden op competitie ook al wordt het woord winnen nergens genoemd. De oefening is eigenlijk in hoeverre deelnemers ondanks deze 'priming' in staat zijn een win-win situatie te creëren, terwijl vanuit de 'leiding' een sfeer van onduidelijkheid en competitie wordt gecreëerd. De teams voelen zich aan hun lot overgelaten, de voorwaarden waaraan leiders moeten voldoen om vertrouwen te creëren worden met voeten getreden en het is vervolgens de vraag of de 'medewerkers' in staat zijn zelf een participatief organisatieklimaat te laten ontstaan. Dit kost altijd veel energie, soms komt het goed, vaker niet. Gebrek aan duidelijkheid van de leiding (de trainer die de opdracht verstrekt) over doel en aanpak gecombineerd met een competitieve context leidt in vele gevallen tot verlies aan vertrouwen met verslechterde relaties en minimale resultaten tot gevolg.

Ten derde blijkt dat de hoog scorende groep significant a) beter in staat is de onduidelijke structuur van de opdracht te vertalen naar een duidelijke structuur, b) duidelijkere voorwaarden creëert met betrekking tot de uitvoering van de opdracht en c) duidelijkere onderlinge afspraken maakt dan de laag scorende groep. Daarnaast blijkt dat deze drie procesvariabelen sterk correleren met vertrouwen achteraf. Deze uitkomst is ook precies datgene wat ik in de praktijk van het begeleiden van deze oefening herken. Deze teams stellen zich op als zelfsturende teams, zij definiëren zelf hun doelen en gaan afspraken maken. Zij scheppen hun eigen duidelijkheid. Toch blijkt dat ook de hoogscorende teams achteraf meer vertrouwen hebben in het eigen team dan in het andere team. Men komt weliswaar tot resultaten, maar niet altijd is er sprake van '*identification-based*' vertrou-

wen. Men heeft tijdens de oefening, ook al is men aan het eind tevreden over het resultaat, deelnemers in het andere team uitspraken horen doen en acties zien uitvoeren die niet vertrouwenwekkend overkwamen.

In de onderzoeksofzet hebben wij ook vragen gesteld over het gebruik van de invloedstijlen en hebben wij video-opnamen gemaakt, maar het bleek niet haalbaar, gezien de tijdsinspanning die de bestudering van het materiaal vergde, dit materiaal te gebruiken. In ieder geval spelen houding en gedrag een belangrijke rol, die om nader onderzoek vraagt. Een enkele keer ging het goed en viel er een ideaalpatroon te herkennen: de beide teams worden het, door naar elkaar te luisteren, eens over het doel van de opdracht (win-win punten optimaliseren), zij maken vervolgens afspraken over de aanpak, zij komen in actie, zij houden zich aan de afspraken houden en evalueren de gang van zaken. Achteraf lijkt het heel simpel, maar de uitspraak van Cruijff is hier zeer toepasselijk: je ziet het pas als je het door hebt. Zoals de resultaten van het onderzoek laten zien, hebben teams het vaak niet door. Zij stoppen veel energie in het dienen van het eigen teambelang, waarbij zij de relatie met het andere team uit het oog verliezen. Zij boeken geen resultaten en zetten de relatie onder druk en dit tijdens een training die als uitgangspunt heeft doelen bereiken met behoud of versterking van de relatie. De eerder aangehaalde quote uit een van de interviews van Guido Möllering (*when it comes down to price, trust goes out of the window*) is dan ook hier aan de orde.

Ten vierde zijn de bevindingen rond de invloed van de persoonlijkheid op het vertrouwensproces interessant. Het blijkt dat er voor de groepsgemiddelden van sociale waarde oriëntatie en focus voor eigen en andermans belangen geen significante verschillen zijn tussen de laag scorende groep en de hoog scorende groep. Deze persoonlijkheidstrek lijkt dus geen effect te hebben op prestatie. Maar als de competitieve sociale waarde oriëntatie gekoppeld wordt aan een competitief groepsdoel gaat het mis. Het lijkt er dus op dat het belangrijk is competitieve persoonlijkheden op een win-win spoor te zetten, zodat zij de kick van het winnen kunnen ervaren (door bijvoorbeeld aan de trainers te vragen hoeveel de hoogste score ooit is) en tegelijkertijd het grotere doel kunnen dienen. Ook al blijkt er geen significant verschil te zijn tussen de laag scorende groep en de hoog scorende groep voor groepsgemiddeldes van behoefte aan structuur, suggereren de uitkomsten dat wanneer één of meerdere teamleden een sterke behoefte aan structuur heeft, dit de prestatie ten goede komt. Kennelijk zijn de teamleden positief gevoelig voor de teamgenoot die het lukt om duidelijkheid te scheppen. Het is mijn observatie tijdens deze oefening dat dit lukt wanneer de structuurliefhebbers tevens extravert zijn en zich laten gelden in het team. De introverte persoonlijkheden haken veelal af en houden zich afzijdig waardoor zij geen invloed meer uitoefenen. In de nabespreking blijkt dan dat zij wel veel irritatie en onvrede voelden tijdens de oefening. Deze observaties zouden ook eens nader onderzocht kunnen worden. We kunnen dus concluderen dat persoonlijkheidskenmerken er wel toe doen, maar dat het van vele omstandigheden afhangt hoe en in hoeverre deze kenmerken bepalend zijn. Ook hier blijkt weer hoe belangrijk de con-

text – in dit geval de samenstelling van het team en het ontbreken van leiderschap van bovenaf – is voor het verloop van het vertrouwensproces.

Voor de meeste deelnemers is deze oefening een '*eye opener*'. Het maakt mensen bewust van het vertrouwensproces en hoe makkelijk je dat kan verstoren met heftige gevoelens tot gevolg. En iedereen herkent vergelijkbare situaties in de praktijk en is geïnteresseerd in een houvast om uit een dergelijke impasse te komen (de hoe-vraag).

Mijn vragen zijn niet allemaal beantwoord, maar een aantal inzichten omtrent de beleving van vertrouwen heeft dit onderzoek wel opgeleverd. In ieder geval is zichtbaar geworden dat het niet eenvoudig is een cultuur van vertrouwen te creëren als de opdracht van de 'leiding' onduidelijk is en competitief lijkt en leiderschap vervolgens ontbreekt. Ook ondersteunen de uitkomsten de theorie uit de vorige hoofdstukken: als het teams lukt onderling duidelijkheid te scheppen, neemt het vertrouwen toe. Toch laat deze oefening vooral zien hoe het mis kan gaan, terwijl ik op zoek ben naar de positieve aanpak. We houden dus nog even vol en zetten ons onderzoek naar een cultuur van vertrouwen voort.

4

Een cultuur van vertrouwen

4.1 Het begrip cultuur

Voor het ontwikkelen en leren spreken van een ‘vertrouwenstaal’ gaat het om het geven van aandacht, maar ook om het scheppen van voorwaarden. In het vorige hoofdstuk werd inzichtelijk dat als de leiding een sfeer van onduidelijkheid en competitie creëert vertrouwen snel onder druk komt te staan met slechte prestaties tot gevolg. Zo moet het dus niet. Duidelijkheid verschaffen, het eens worden over een (gemeenschappelijk) doel blijkt bepalend als we vertrouwen tot bloei willen laten komen. Welke acties nog meer van belang zijn, is in de vorige hoofdstukken geïnventariseerd. We weten nu waar vertrouwenwekkende relaties aan moeten voldoen. En hoe een vertrouwenwekkende context eruit moet zien. En ook wat er kan gebeuren als deze vertrouwenwekkende context er niet is. Maar hoe nu verder? In dit hoofdstuk wil ik op zoek naar verbanden om te komen tot een raamwerk dat vorm geeft aan een cultuur van vertrouwen. Stap één is aandacht voor het begrip cultuur.

Pas de laatste decennia is onderzoek gedaan naar cultuur in organisaties. Cameron en Quinn (2006:16) geven als reden voor deze langzaam op gang gekomen belangstelling:

‘The reason organizational culture was ignored as an important factor in accounting for organizational performance is that it encompasses the taken-for granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories and definitions present in an organization. It represents “how things are around here”. People are unaware of their culture

until it is challenged, until they experience a new culture, or until it is made overt and explicit through, for example, a framework or model. It is undetectable most of the time.'

Wat voor het begrip vertrouwen geldt, gaat ook op voor het begrip cultuur: het wordt pas ervaren als zich een verandering in de situatie voordoet. Een raamwerk of model kan dan helpen de cultuur in kaart te brengen, het onzichtbare zichtbaar te maken. Edgar H. Schein, een wetenschapper die van het bestuderen van organisatieculturen zijn levenswerk heeft gemaakt definieert en beschrijft het begrip cultuur in organisaties als volgt:

'The culture of a group can be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that had worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.' (2004:17)

'What makes it possible for people to function comfortably with each other and to concentrate on their primary task is a high degree of consensus on the management of the internal integration issues. If internal issues are not settled, if people are preoccupied with their position and identity, if they are insecure, if they do not know the rules of the game and therefore cannot predict or understand what is going on, they cannot concentrate on the important survival external issues the group may face. On the other hand, the confrontation of survival issues most often is the critical stimulus that creates rapid consensus around the internal integration issues. The internal integration and external adaptation issues are thus interdependent' (2004:134).

Zijn beschrijving van deze 'internal integration' komt sterk overeen met de onderwerpen die in het vorige hoofdstuk aan de orde zijn gekomen bij de beschrijving van het juiste organisatieklimaat. De 'external adaptation' komt overeen met de wijze waarop mensen in organisaties in staat zijn om te gaan met de veranderende context, zoals ook beschreven in de vorige hoofdstukken. Schein besteedt dus eigenlijk aandacht aan de vraag hoe organisaties een cultuur van vertrouwen kunnen creëren als hij bedrijven ondersteunt bij het zoeken naar oplossingen voor hun problemen. Hij schrijft (2004:82/83/84):

'The ability to focus on the task is a function of the degree to which group members can reduce and avoid their own anxieties ... Every group must solve the problems of member identity, common goals, mechanisms of influence and how to manage both aggression and intimacy. Culture arises around the learned solutions to these problems ... If the culture that develops works, it will ultimately be taken for granted as the only correct way for group members to see the world. The inevitable dilemma for the group, then, is how to avoid becoming so stable in its approach to its environment that it loses its ability to adapt, innovate, and grow.'

Greep krijgen op ieders ‘anxieties’, zicht krijgen op de heersende ‘assumptions’ en waar zij vandaan komen en ten derde er voor zorgen dat stabiliteit vernieuwing niet in de weg komt te staan, zijn de kwesties waar organisaties zich voor geplaatst zien en die zij moeten zien op te lossen, aldus Schein en hij noemt ‘the creation and management of culture’ in één adem met leiderschap:

‘The bottom line for leaders is that if they do not become conscious of the cultures in which they are embedded, those cultures will manage them. Cultural understanding is desirable for all of us, but it is essential to leaders if they are to lead.’ (2004:23)

Het zijn de leiders van de organisatie die het initiatief moeten nemen. Door te begrijpen wat er speelt in de organisatie, door het begrijpen van cultuur, kun je de cultuur beïnvloeden in plaats van speelbal te worden van onderhuidse processen waar je geen vat op weet te krijgen.

De vragen die Schein vervolgens stelt, zijn dezelfde vragen die ik mij stel in het kader van dit onderzoek naar vertrouwen (2004:394), namelijk:

Is it possible to imagine a culture that, by its very nature, is learning oriented, adaptive, flexible? Can one stabilize perpetual learning and change? What would a culture that favored perpetual learning and flexibility look like? To translate that question into leadership terms, what is the direction in which the leaders of today should be pushing cultural evolution to prepare for the surprises of tomorrow? What sort of characteristics and skills must a leader have to perceive the needs of tomorrow and to implement the changes needed in order to survive?’

Schein doet aan het eind van zijn boek de volgende aanbevelingen (2004:418):

‘It seems clear that the leader of the future must be a perpetual learner, which will require:

- 1. new levels of perception and insight into the realities of the world and into him- or herself;*
- 2. extraordinary levels of motivation to go through the inevitable pain of learning and change, especially in a world with looser boundaries in which one’s own loyalties become more and more difficult to define;*
- 3. the emotional strength to manage one’s own and others’ anxiety as learning and change become more and more a way of life;*
- 4. new skills in analyzing cultural assumptions and*
- 5. the willingness and ability to involve others and elicit their participation.’*

Ik kan deze aanbevelingen vertalen als de noodzaak voor leiders om te willen blijven leren; de noodzaak om een heldere blik op de buitenwereld te ontwikkelen en ook op zichzelf in de vorm van zelfinzicht; de vaardigheid om cultureel bepaalde overtuigingen te onderzoeken; de emotionele capaciteiten om de ‘plek der moeite’ op te zoeken en de bereidheid om anderen te betrekken, hen een ‘voice’ en ‘choice’ te geven. Allemaal vertrouwde onderwerpen, het zijn dezelfde onderwerpen die in de eerdere hoofdstukken aan de orde zijn gekomen. Schein beschrijft een cultuur van vertrouwen zonder expliciet deze woorden te gebruiken. Hij geeft blijk van een brede kijk die aansluit bij de praktijk en hij heeft inzichten gegeven in het functioneren van organisaties die de tand des tijd doorstaan. Hij wordt, evenals Cameron en Quinn nog veelvuldig geciteerd in zowel praktijkvakbladen als in wetenschappelijke tijdschriften (Lambregts, Bouwen, Grieten, Huybregts, Schein, 2011). Vooral aandacht voor het onzichtbare, het omgaan met paradoxen en de rol van leiderschap zijn elementen die in het onderzoeken van het functioneren van organisaties onontbeerlijk zijn en waarvan nu onderkend wordt dat deze elementen in veel wetenschappelijk onderzoek onderbelicht zijn gebleven (Sudaby, Hardy, Quy Nguyen Huy, 2011; Smith & Lewis, 2011). En ook al geeft Schein aan het eind van zijn boek bovengenoemde aanbevelingen, hij werkt deze niet verder uit. Ik probeer nu een stap verder te komen door deze aanbevelingen in de volgende paragrafen nader in te vullen waarbij de theorie uit de vorige hoofdstukken een plek krijgt en ik tegelijkertijd nieuwe theorieën introduceer die op deze bevindingen en aanbevelingen aansluiten.

4.2 Het model van de concurrerende waarden

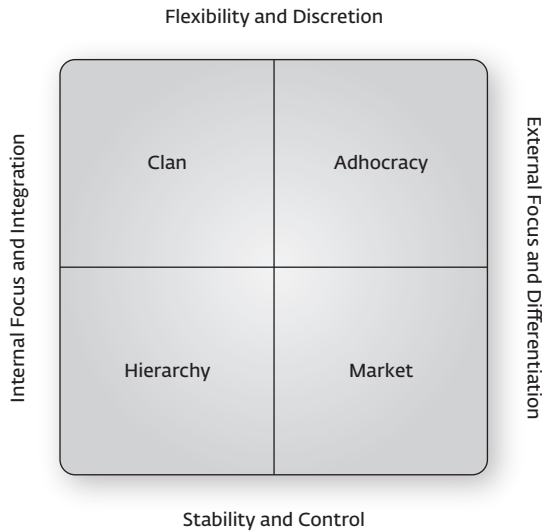
Het eerste model dat ik introduceer is het model van Cameron en Quinn. Zij hebben dit model ontwikkeld met het doel de dialoog op gang te brengen over de onzichtbare onderliggende overtuigingen die invulling geven aan het begrip cultuur in organisaties. Cameron en Quinn motiveren hun model als volgt:

‘The Competing Values Framework was developed initially from research conducted on the major indicators of effective organizations. The key questions asked in the investigation were these:

- *What are the main criteria for determining if an organization is effective or not?*
- *What key factors define organizational effectiveness?*
- *When people judge an organization to be effective, what indicators do they have in mind?*

The indicators were submitted to a statistical analysis, and two major dimensions emerged that organized the indicators in four main clusters. One dimension differentiates effectiveness criteria that emphasize flexibility, discretion, and dynamism from criteria

that emphasize stability, order and control. The second dimension differentiates effectiveness criteria that emphasize an internal orientation, integration, and unity from criteria that emphasize an external orientation, differentiation, and rivalry. The four clusters define the core values on which judgments about organizations are made, they represent opposite or competing assumptions.'



Figuur 4.6 Het concurrerende waarden model van Cameron & Quinn

Cameron en Quinn merken op dat hun vier kwadranten overeenkomen met de verschillende organisatievormen zoals die in de afgelopen eeuw zijn ontwikkeld in de organisatiewetenschappen. Kennelijk hebben deze stromingen bewust of onbewust leidinggevers beïnvloed in hun opvattingen over effectief organiseren.

Als we de in de vorige hoofdstuk geïnventariseerde onderwerpen die invulling geven aan vertrouwen tegen het licht houden van de kwadranten van Cameron en Quinn, dan komt het volgende overzicht naar voren:

Rechtsonder: *Market*:

- ♦ het uitdragen van een visie en het formuleren van heldere doelen.

Linksonder: *Hierarchy*:

- ♦ de zorg voor het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur om zo-doende verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen;
- ♦ de zorg voor de waardering van en het vertrouwen in het beloningssysteem.

Linksboven: *Clan*:

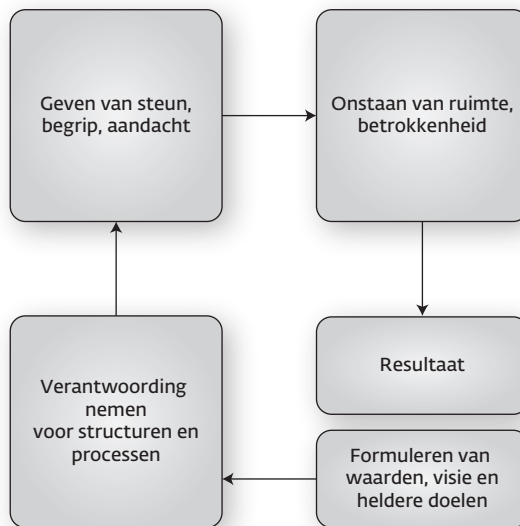
- ♦ het op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van medewerkers via een open communicatie;
- ♦ het geven van steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zo nodig de 'plek der moeite' op te zoeken en te zoeken naar betekenisgeving;
- ♦ aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inter-persoonlijke vaardigheden van leidinggevend en medewerkers.

Rechtsboven: *Adhocracy*:

- ♦ het geven aan medewerkers van beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten en tijd in te kunnen delen;
- ♦ het geven van voldoende verantwoordelijkheid aan medewerkers om ruimte te ervaren om risico's te kunnen nemen.

Als we de kwadranten zien als een stappenplan in de hierboven beschreven volgorde, komen we weer uit in het 'market' kwadrant (rechtsonder) waar de resultaten tellen.

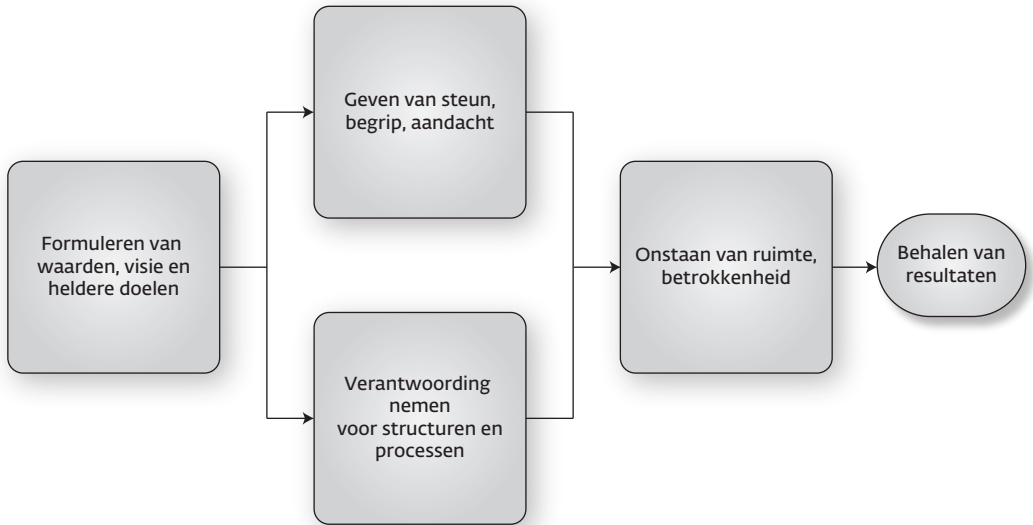
In een plaatje ziet dit er als volgt uit:



Figuur 4.7 Opbouw van het Trustworks model stap 1

Organiseren vanuit de overtuigingen van de kwadranten 'market', 'hierarchy', 'clan' en 'adhocracy' zorgt voor resultaten die ook genoemd worden in het 'market' kwadrant.

Deze procesredenering komt overeen met de conclusies uit de onderzoeken die prestaties aan vertrouwen koppelen en aantonen dat vertrouwen tot betere resultaten leidt. In een gekantelde variant ziet dit er als volgt uit:



Figuur 4.8 Opbouw van het Trustworks model stap 2

Cameron en Quinn zien een taak weggelegd voor leiders in organisaties om deze concurrerende waarden op elkaar af te stemmen:

‘The most effective leadership styles tend to match the organization’s culture. The highest-performing leaders, those rated by their peers, superiors and subordinates as the most highly effective, have developed capabilities and skills that allow them to succeed in each of the four quadrants (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995). That is they are self-contradictory leaders in the sense that they can be simultaneously hard and soft, entrepreneurial and controlled. Managerial effectiveness is inherently tied to paradoxical attributes (Cameron 1984, 1986; Quinn & Cameron, 1988)’ (2006:47)

En: *‘unless managers are willing to commit to personal change, the organizational’s culture will remain recalcitrant’ (2006:6).*

Leidinggevend worden dus gestimuleerd om harde (resultaatgerichtheid) en zachte (mensgerichtheid), externe (omgevingsgerichtheid) en interne (organisatiegerichtheid) context in verband met elkaar te brengen en om te leren gaan met deze paradoxen, die

deze verschillende petten met zich meebrengen. Zij zullen bereid en in staat moeten zijn te schakelen in hun prioriteiten, houding en gedrag. Afhankelijk van de zich voordoende situatie zullen zij hun onzichtbare onderliggende waarden onder de loep moeten nemen. En naar mijn idee kost dat vooral het type leider dat uitgaat van de 'basic assumptions' in het 'market' kwadrant veel moeite. Passen alle waarden uit de kwadranten 'hierarchy', 'clan' en 'adhocracy' naadloos bij de determinanten van vertrouwen, in het 'market' kwadrant is dit niet het geval. Een deel van de waarden uit de 'market' cultuur sluit niet aan bij de determinanten voor vertrouwen. Cameron en Quinn schrijven namelijk:

'The basic assumptions in a market culture are that the external environment is not benign, but hostile, consumers are choosy and interested in value, the organization is in the business of increasing its competitive position and the major task of management is to drive the organization towards productivity, results, and profits. It is assumed that a clear purpose and an aggressive strategy lead to productivity and profitability.' (2006:40)

Managers die denken vanuit het 'market' kwadrant gaan er kennelijk van uit dat de externe omgeving 'not benign, but hostile' is en competitie gepaard hoort te gaan met een 'aggressive strategy'. Een houding die ook geïllustreerd wordt in het in de inleiding beschreven voorbeeld uit 'De Prooi' over de neergang van de ABN AMRO. Cameron en Quinn geven een voorbeeld als zij een beschrijving geven van hun sessies met een managementteam dat zij als consultants begeleiden. Zij laten managers met behulp van zelfscorende vragenlijsten de huidige en gewenste cultuur in hun organisatie in kaart brengen en zij beschrijven deze activiteit en de interpretatie hiervan als een veilige en vertrouwenwekkende oefening voor managementteams die aandacht willen besteden aan hun organisatiecultuur. Ook de oefening om karakteristieken van 'high performing teams' te beschrijven, levert in hun ervaring geen moeilijkheden op. Het wordt pas lastig als managers gevraagd worden kritisch naar hun persoonlijke huidige en gewenste karaktereigenschappen te kijken. Cameron en Quinn (2006) schetsen het verloop van een meerdaagse sessie waarin een managementteam ter voorbereiding van hun individuele actieplannen gevraagd werd het spel 'Win as much as you can' te spelen. Iedereen moet \$20 inleggen, wat de interesse in de oefening vergroot. De onderliggende gedachte van deze oefening is dat door een goede samenwerking de teams al het geld in een evenwichtige verhouding verdienen. Vaak echter kiezen de teams voor een competitieve aanpak en verliezen zij meer dan zij winnen. Ook in de beschreven versie was dit het geval en het spel eindigde met een team dat door bedrog het meeste geld had gewonnen. Zoals ook bij andere sessies gebeurt, schrijven Cameron en Quinn, juicht het winnende team luidkeels, terwijl de verliezers boos de winnaars van vals spel en immoraliteit betichten. De winnende groep voelt zich gekwetst en onterecht aangevallen: zij hebben slechts de opdracht uitgevoerd. Onbewust hebben zij de overtuigingen zoals geschetst in de 'market' cultuur als uitgangspunten genomen met resultaat dat zij 'gewonnen' hebben, maar tegelijkertijd in een conflictsituatie terecht zijn gekomen.

Deze oefening veroorzaakt conflict en roept op tot het overdenken van onderwerpen als samenwerking en (geschonden) vertrouwen. Niet alleen zou samenwerking tot een beter resultaat hebben geleid, maar het gecreëerde vertrouwen zou ook tot trots en voldoening hebben geleid, een andere voldoening dan alleen het winnen van geld. *‘That would have given us the capacity to perform at a level we have never really experienced before. I think that trust might be a greater financial asset than money. Trust is the means and profit is the end. In pursuit of the golden egg, we often sacrifice the goose’* (2006:110), aldus het commentaar van één van de deelnemers. Hoewel deze ervaring en vooral de nabespreking invloed had op het vertrouwen in het team en de effectiviteit van de daarop volgende sessie rond de individuele actieplannen, stuitte zij naar verloop van tijd bij de implementatie van hun plannen op wat Chris Argyris (1993) de *‘indiscussable issues’* noemt: belangrijke maar te beladen onderwerpen. Cameron en Quinn (2004:115) schrijven:

‘The group must be dogged in confronting issues while at the same time must be deeply caring and concerned about individual members. Group members must recognize the need to balance honest, straightforward, challenging talk with supportive communication and an expression of personal concern. This balance is predicted on a belief of the sensitivity, fairness, and integrity of the group members and of the central authority figures. Because individuals may experience some kind of a loss or personal threat in the discussion, it is important to help people feel supported, fairly treated, listened to, and understood. Individual and group confidentiality and integrity need to be carefully maintained’.

Deze passage doet sterk denken aan de determinanten van vertrouwen die in hoofdstuk 2 worden genoemd. In de praktijk valt het bereiken van deze *‘group confidentiality and integrity’* niet mee en komt de realiteit vaak meer overeen met het verloop van de hierboven geschetste oefening. De beschrijving die Cameron en Quinn van deze oefening geven, vertoont veel overeenkomsten met de gang van zaken in de in het vorige hoofdstuk beschreven oefening Impasse of Doorbraak. Als er veel onduidelijkheid is, er druk op de ketel komt, er sprake is van schaarse middelen of tegengestelde belangen, komt de competitiedrang naar boven en vergeten mensen zich in te leven in de ander. Betrokkenen realiseren zich dan niet of te weinig dat zij zelf ook bijdragen aan een omgeving die *‘not benign, but hostile’* is en dat zij hierop invloed kunnen uitoefenen. Mensen die vanuit deze *‘shared assumptions’* hun omgeving benaderen zien anderen als tegenspelers in plaats van als gesprekspartners, zij zoeken het debat in plaats van de dialoog en worden door deze houding en de reactie van anderen op hun gedrag vervolgens bevestigd in hun overtuigingen.

Om daadwerkelijk een cultuur van vertrouwen te kunnen creëren is het dus essentieel in situaties waarin dat niet vanzelf spreekt deze houding en onderliggende veronderstellingen om te buigen, ook als dat moeite kost. Deze constatering brengt mij nogmaals bij Schein’s vereisten waar de leiders van de toekomst aan moeten voldoen: de noodzaak

voor leiders om te willen blijven leren; het ontwikkelen van een heldere blik op de buitenwereld maar ook zelfinzicht; de vaardigheid om cultureel bepaalde overtuigingen te onderzoeken; de emotionele capaciteiten om de 'plek der moeite' op te zoeken en de bereidheid om anderen te betrekken, hen een 'voice' en 'choice' te geven.

Ik heb niet het idee dat we met het model van Cameron en Quinn deze vereisten al hebben ingevuld. De dialoog wordt met behulp van hun model op gang gebracht, maar als het lastig wordt, valt het stil, de echte 'vertrouwenstaal' wordt nog niet gesproken. Er is meer nodig. Cameron en Quinn maken, door in te gaan op de organisatiewaarden, een deel van de ijsberg zichtbaar dat zich onder de oppervlakte bevindt. Zij laten zien dat mensen vanuit verschillende organisatiewaarden denken en handelen en dat goede leiders weten te schakelen. De kwadranten van Cameron en Quinn kunnen als vertrekpunt dienen. Zij stelden de vraag wanneer managers een organisatie als effectief bestempelen. Maar volgens mij gaat er aan deze vraag nog een vraag vooraf, er zit nog meer onder de oppervlakte. De vraag namelijk wat leiders als uitgangspunt van hun handelen kiezen.

4.3 De deugdentheorie als uitgangspunt voor het handelen

Wat zijn de uitgangspunten waardoor leiders zich laten leiden, bewust of onbewust? Op basis van welke waarden formuleren zij hun missie, visie en doelen en geven zij hun handelen vorm? In de inleiding van dit onderzoek heb ik mij afgevraagd op welke wijze de discussie over waarden samenhangt met vertrouwen. Inmiddels is duidelijk dat het voor het creëren van vertrouwen in organisaties gaat om waarden die richting kunnen geven, richting aan het formuleren van een visie, missie en doelen en richting aan het scheppen van het juiste organisatieklimaat zodat mensen in organisaties zich kunnen ontwikkelen. Waarden die dieper gaan dan de organisatiewaarden van Cameron en Quinn. Waarden die een alternatief kunnen bieden aan de eenzijdige aandacht voor het rationaliteitsdenken dat is gaan overheersen in ons economisch denken. In het eerste hoofdstuk van dit betoog heb ik Deirdre McCloskey geciteerd, die ervoor pleit hernieuwde aandacht te geven aan de klassieke deugden en zij ziet het handelen vanuit de deugden als een middel om vertrouwen te creëren. In *The Bourgeois Virtues, Ethics for an age of commerce* (2006) vraagt zij zich af: 'How are the virtues relevant, if they are, to a bourgeois life?' Zij schrijft: 'Participation in capitalist markets and bourgeois virtues has civilized the world en zij is het eens met Matt Ridley, die in *The Origins of Virtue* (1996) schrijft:

'glimpses... a better way... a society built upon voluntary exchange of goods, information, fortune and power between free individuals in small enough communities for trust to be built.' (2006:47-48).

McCloskey laat zien dat de deugden ons sinds de klassieke oudheid op het spoor hebben gezet van de vooruitgang die wij hebben doorgemaakt. Ik ben van mening dat door aan-

dacht te geven aan deze deugden het model van Cameron en Quinn verrijkt kan worden.

Het model van Cameron en Quinn, evenals het hiervoor geciteerde model van Mayer et al. gaat namelijk uit van een instrumentele aanpak met betrekking tot relaties: je opvattingen komen voort uit je professionele overtuigingen. Je gedraagt je volgens de in jouw beroepsgroep geldende regels en dat mag je ook van anderen verwachten. En daar blijft het bij. Terwijl ik op zoek ben naar een manier om te reflecteren op de vraag hoe je het juiste kunt doen in een relationele context, zodat betrokkenen een gevoel van veiligheid, erkenning, steun en ruimte ervaren. En vakmanschap zich kan ontwikkelen. Het gaat erom dat op de juiste wijze de juiste doelen worden nagestreefd. En er dus vertrouwen ontstaat. En dat is moeilijk, zoals we in de geschetste voorbeelden hebben gezien. Aandacht voor de deugden kan ons helpen richtlijnen te ontwikkelen om te reflecteren op onze waarden. McCloskey beschrijft de *'civic and bourgeois virtues'* als volgt:

Hoop *'Hope – optimism, imagination and (with courage) entrepreneurship'*
 Geloof *'Faith – identity, integrity, loyalty, and (with Courage and Justice) honesty'*
 Liefde *'Love – connection, friendship, affection, appreciation'*
 Rechtvaardigheid *'Justice – social balance and honesty (with Courage and Faith)'*
 Moed *'Courage – autonomy, daring, endurance, steadfastness'*
 Matigheid *'Temperance – individual balance and restraint, chastity, sobriety humility'*
 Verstandigheid *'Prudence – know-how, foresight, self interest, contextual rationality'*

'Love' ziet zij als deugd in de uitgebreide betekenis van eros/agape/philia of amor/caritas/amicitia, McCloskey is dol op Grieks en Latijn, zij is zelfs als volwassene Latijn gaan leren. Liefde dus ook in de zin van naastenliefde, vriendschap en verbinding. 'Faith' en 'Hope' zijn de *'verbal virtues'*, waarbij zij opmerkt dat het bij alle deugden gaat om gevoelens (*'matters of a prepared feeling'*), zoals Hutcheson, Hume en Smith in de 18^e eeuw ook reeds spraken van *'moral sentiments'*. Is 'Faith' gebaseerd op het verleden, als de *'rootedness of humans'*, 'Hope' is toekomst gericht en – hier citeert zij Thomas van Aquino – *'the movement of a spirit aiming at great things.'* Door hun religieuze connotatie zijn de deugden geloof, hoop en liefde uit de mode geraakt of zelfs als overbodig gekenmerkt, maar de transcendente deugden 'Faith' en 'Hope' kunnen ook tot uiting komen in andere vormen dan God. En daarom bepleit zij, hier door mij kort door de bocht weergegeven, voor een herwaardering en het serieus nemen van deze deugden.

'Prudence' of *'Practical wisdom'* is de uitvoerende functie onder de deugden. Iemand met gebrek aan *'prudence'* is een ongeleid projectiel. Bij *'prudence'* gaat het zowel om zorg voor jezelf als om zorg voor anderen. *'Courage and temperance are emotion-controlling and will-disciplining, ...'*, (2006:305). *'Temperance-justice-prudence'* zijn de deugden die als middel dienen *'necessary for the artful making of any community whatever.'* En *'Temperance is the management of the self, justice the management of society.'*

McCloskey brengt nuanceringen aan met betrekking tot de gewenste inzet van de deugden en zij refereert aan Philippa Foot (1978) als zij het heeft over het onder controle houden van passies, het in balans houden van deugden en de neiging tot het kwaad:

'The point is that to last like bronze the virtues must be alloyed with each other. A personality governed wholly by temperance is bad, as is one governed wholly by courage, or wholly by justice. It is the 'wholly' that is the problem. Imagine how dangerous it would be to be in a platoon filled with Medal of Honor types or how tiresome to be in a nunnery filled with Mother Teresa types.' (2006:250).

'Philippa Foot calls vice a 'natural defect' in a living thing, as a tiger would be defective without teeth ... For example, people who habitually free ride on the efforts of others 'are just as defective as those who have defective hearing, sight, or powers of locomotion. But perfection is as rare in ethics as in body.' (2006:286).

Zij is het eens met Arjo Klamer die haar voorhoudt dat mensen afhankelijk van de situatie over een bepaalde deugd dienen te beschikken:

'We are all composed of different characters, and have use at different times for different stories of good behavior, putting them in conversation, as Klamer says.' (2006:346).

Je hebt de deugden nodig om bewust met waarden om te kunnen gaan en er vervolgens naar te kunnen handelen. McCloskey heeft het over de 'P & S and the capitalist life', waarbij P staat voor *Prudence* en Profane en S voor *Solidarity and Sacred*. Zij refereert aan onderzoek van Irene van Staveren (1999) die drie sectoren onderscheidt:

'The government whose virtue is justice; the market, whose virtue is prudence and freedom; and the home, whose virtue is love. The greek words are polis, agora and oikos.' (2006:430-431).

Van Staveren en McCloskey zijn het er over eens, schrijft McCloskey dat waarden als affectie, vertrouwen, respect en verantwoordelijkheid noodzakelijk zijn wil een economie kunnen draaien en dat een maatschappij zonder polis en oikos, waar geen aandacht is voor recht en zorg, geen optie 'nightmarish' is.

Zij sluit haar boek af met de volgende woorden:

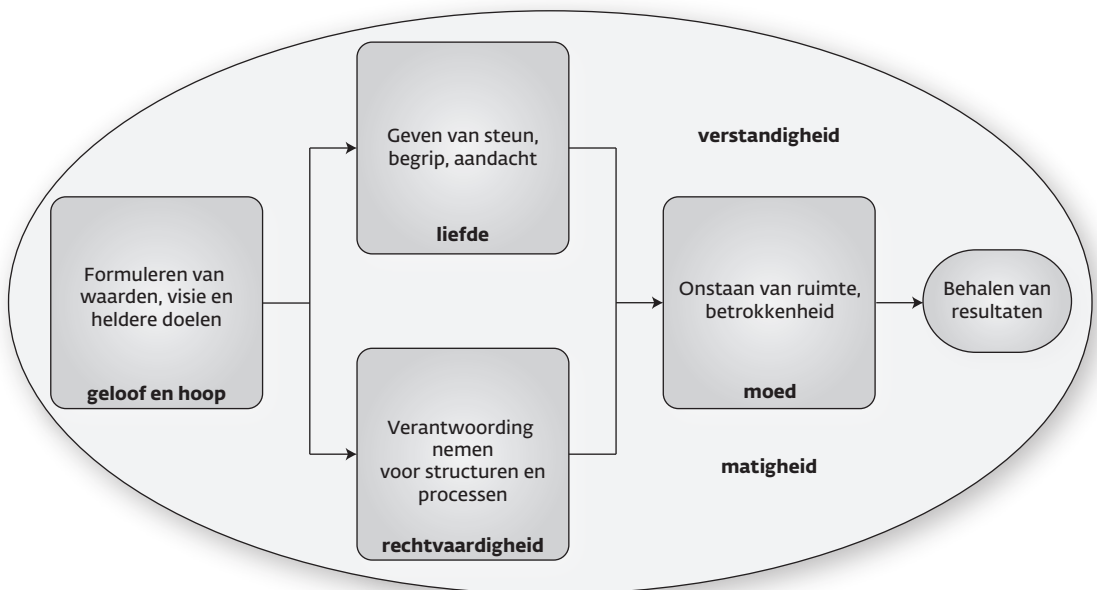
'We have fallen repeatedly, of course, into bourgeois vices. Sin is original. But we live in a commercial society, most of us, and capitalism is not automatically vicious or sinful. Rather the contrary. 'Bourgeois virtues' is no contradiction. It is the way we live now, mainly, at work, on our good days, and the way we should, Mondays to Fridays.' (2006:508)

Ook al zijn we af en toe het spoor bijster, we hebben het in ons om ons te laten leiden door morele principes. De klassieke deugden die hun waarde in de loop der eeuwen bewezen hebben en door het werk van McCloskey opnieuw de aandacht krijgen die ze verdienen, kunnen ons helpen als reflectie-instrument om ons op het goede pad te houden.

Het gaat er mij om in dit onderzoek patronen te herkennen en aanknopingspunten te vinden die het mogelijk maken een cultuur van vertrouwen te creëren in organisaties. In publieke en in private organisaties. Ik zoek juist de aansluiting bij de wereld van de 'agora', de markt en ben op zoek naar een aanpak die de waardensferen van de agora, de polis en de oikos weet te verbinden. Door de deugdentheorie te omarmen in plaats van van tafel te schuiven, zoals geschetst in het voorbeeld uit *de Prooi* vinden wij een houvast om het belang en de noodzaak van de verschillende waardensferen af te wegen en zodoende de juiste balans te vinden. Laten we ons geloof in en hoop op een betere wereld niet opgeven.

Het is de kunst ruimte te scheppen voor reflectie en de deugden bieden richtlijnen voor ons handelen. Ook de verschillende stappen in het vertrouwensmodel kunnen we langs deze reflectiemeetlat leggen:

- ♦ Zijn bij het formuleren van een overkoepelende visie en missie voor de organisatie verstandigheid en matigheid betracht? Deze deugden worden in het plaatje gesymboliseerd door de overkoepelende cirkel.



Figuur 4.9 Opbouw van het Trustworks model stap 3

- ♦ Gelooft de leiding werkelijk in de gestelde doelen en is er oprechte hoop dat het ook gaat lukken om deze doelen te bereiken?
- ♦ Voelen mensen rechtvaardigheid bij het stroomlijnen van de werkprocessen, zoals ook verwoord door Lynda Gratton?
- ♦ En ervaren mensen liefde in de vorm van oprechte aandacht van hun leidinggeven-den en collega's?
- ♦ De ruimte en betrokkenheid die vervolgens ontstaat, geeft mensen als het goed is de moed om in het diepe te springen en om er voor te zorgen dat stabiliteit vernieuwing niet in de weg komt te staan.

Maar je kan het ook omdraaien: als het mensen aan een gevoel van moed, liefde en rechtvaardigheid ontbreekt, dan klopt er iets niet, het ontbreken van de deugden doet de alarmbellen rinkelen. De deugden zorgen voor een kader en een waarschuwingssysteem om ons handelen te onderzoeken. Het brengt ons een stap verder in het begrijpen van vertrouwensprocessen.

Ben ik nu zelf op de juiste weg? Hoe weet ik of ik de juiste aanpak heb gekozen? Dit zijn ook de vragen die leiders en professionals in organisaties zichzelf stellen. En hoe weten we of onze doelen realistisch zijn en geen valse hoop bieden? En of onze beslissingen als rechtvaardig ervaren worden? Daarvoor moeten we te rade gaan bij ons verstand en bij ons gevoel. Juist ons gevoel kan ons helpen om te begrijpen of we op de goede weg zijn. Het nader onderzoeken van onze gevoelens vormt de derde stap om te komen tot het raamwerk. Zo kom ik terecht bij het gedachtegoed van de filosoof en kennistheoreticus Arnold Cornelis, zoals hij dat verwoordt in zijn hoofdwerk *De Logica van het Gevoel*, (9^e druk 2000).

4.4 De theorie van Arnold Cornelis: communicatieve zelfsturing

Cornelis overleed in 1999, maar zijn denkbelden blijven opvallend actueel en sluiten aan bij mijn zoektocht. Zijn onderzoek richtte zich op een nieuw mensbeeld en een nieuwe deskundigheid, als model voor onze kennis in deze tijd. En deze nieuwe deskundigheid, die hij de communicatieve zelfsturing noemt, toont veel overeenkomsten met de 'vertrouwenstaal' waarnaar ik op zoek ben. Cornelis onderscheidt in zijn kennismodel drie stabiliteitslagen, drie denksystemen in onze cultuur. Het eerste systeem van waaruit wij denken en handelen, is het natuurlijk systeem waarin het gaat om een gevoel van veiligheid en geborgenheid. Cornelis refereert aan voorbeelden vanaf het begin van de beschaving en merkt op dat deze universele behoefte nu nog steeds van kracht is. Het tweede systeem noemt hij het sociaal regelsysteem, het systeem dat wij in de loop der tijden als mensheid hebben ontwikkeld door onszelf te organiseren. Wij kijken naar de realiteit volgens het denken in een regelsysteem, maar de wereld waarin wij nu leven vraagt erom,

volgens Cornelis, dat wij onze denksystemen steeds onder de loop nemen en daarom voegt hij een derde systeem toe, dat van de communicatieve zelfsturing. Mensen streven schoonheid na, zegt Cornelis, samengaan van geborgenheid, rechtvaardigheid en zelfherkenning.

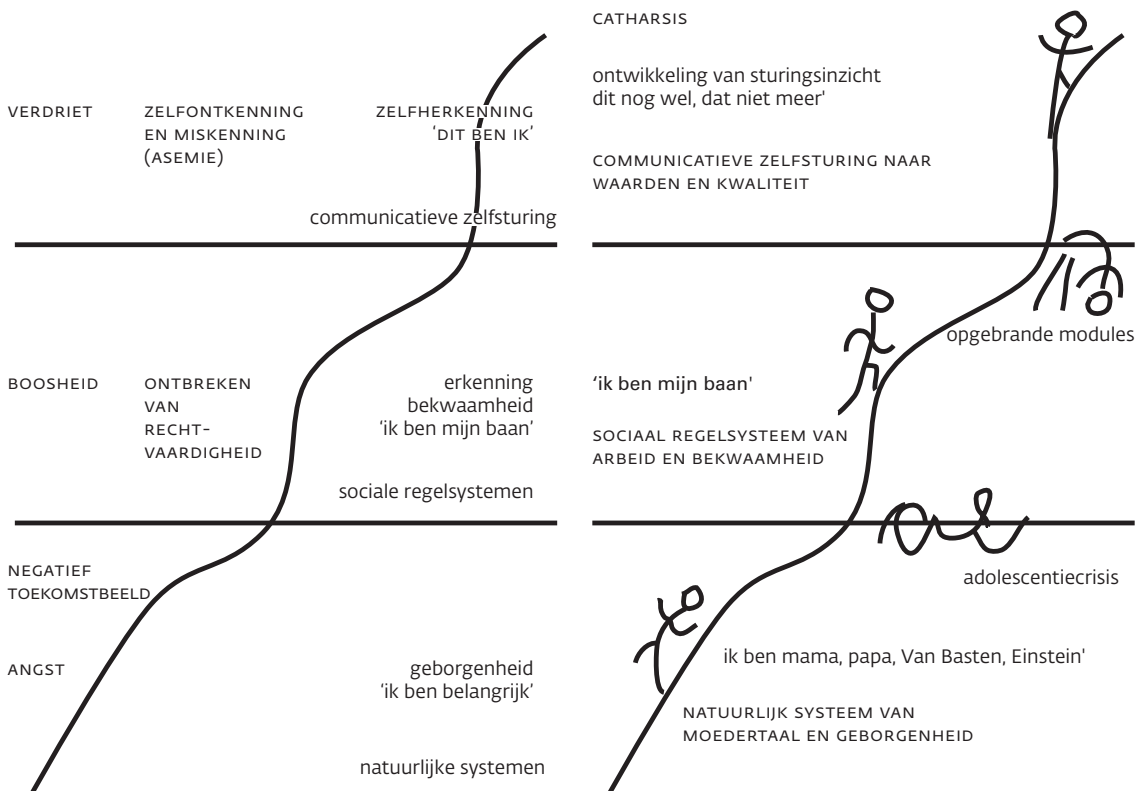
Door gebrek aan communicatie, omdat we het sturingsinzicht van ontelbaren niet benutten, leven we in een wereld met veel problemen en lijden wij aan, zoals hij dat noemt, cultuurneuroses. Dan gaat het mis. Een recent voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het mislukte ‘studiehuis’ in het middelbaar onderwijs: beleidsmakers hebben bedacht dat pubers moeten plannen en keuzes maken op een moment dat zij daar nog niet fysiek toe in staat zijn, zoals inmiddels hersenonderzoek heeft aangetoond. Cornelis schrijft: *‘Cultuurneurose van oude ideeën in nieuwe situaties.... kenmerkt ons tijdperk en veroorzaakt sturingsfouten’*. Het blijkt dat wij sociale regelsystemen hebben geconstrueerd die niet (meer) blijken te werken. Cornelis heeft het over een catastrofaal leerproces wanneer men de oplossing van problemen zoekt in een denksysteem dat die oplossingen niet bevat. Hij schrijft:

‘Als ik honger heb en daarom dan eet, dan houd ik op met eten als ik verzadigd ben, dat is een normale cyclus van terugmelding in ons handelen. Maar veronderstel dat ik eet omdat ik boos ben, ... dan raak ik niet uitgegeten, want de boosheid blijft. Dan heet het een ziekte, maar ik noem het een catastrofaal leerproces, waarbij de oplossing niet ligt in het systeem waarin ik bezig ben.’ (2000:16)

Hoe overwinnen wij de cultuurneuroses en voorkomen wij de catastrofale leerprocessen die onze tijd kenmerken? Het gaat er nu niet meteen om, aldus Cornelis, om nieuwe regels te ontwerpen, we moeten eerst inzichten verwerven. *‘De vraag wanneer een regel goed is en wanneer een sociaal regelsysteem goed is, betreft de sturingsvraag’*. Meten is weten is de oplossing zoeken in het sociale regelsysteem, terwijl het gaat om meten is begrijpen. Begrijpen wat er nog meer speelt in de mechanismes die van invloed zijn op het functioneren van organisaties. Communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Cornelis schrijft:

‘De communicatie neemt de plaats in van de externe controle, die de traditie had te straffen. In de plaats komt de interne controle, die zich uit als communicatieve zelfsturing van het eigen leren en van het leren van de omgeving. Gehoorzaamheid aan regels in de vorm van bevelen, in naam waarvan oorlogen zijn gevoerd, mensen zijn vergast en het milieu aangetast, maakt plaats voor de vraag naar inzicht. Inzicht betekent dat de geldigheid van de kennis afhankelijk wordt gemaakt, niet van de vraag of men doet wat wordt gevraagd, maar van de vraag of problemen worden opgelost, waarden worden gerespecteerd en kwaliteit bevordert.’ (2000:18).

Ik ben ook op zoek naar antwoord op deze vragen en niet alleen naar de vraag of, maar vooral hoe waarden kunnen worden gerespecteerd en kwaliteit kan worden bevorderd. We kunnen constateren dat voordat je kunt begrijpen wat er speelt, je eerst moet onderzoeken, je tijd en aandacht moet besteden aan het doorgronden van de problemen. En dat lukt alleen als mensen bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen en risico te nemen. Als mensen bereid zijn kritisch naar zichzelf en naar anderen te kijken. Als mensen bereid zijn tot kennis delen en tot een open communicatie. En dat doen mensen alleen als zij vertrouwen ervaren. Voelen mensen zich echter vooral gecontroleerd en onder druk gezet in plaats van gesteund, ontstaat een negatieve spiraal, waardoor de motivatie en betrokkenheid dalen en daarmee de prestaties. Dit verschil in houding is als een verschil van dag en nacht. En dit verschil in houding is het gevolg van onderliggende menselijke emoties die zich in het ene geval stabiliseren en in het andere geval niet. Dan ontstaan vormen van angst, boosheid of verdriet die het optimaal functioneren van het menselijk potentieel belemmeren, de menselijke machine loopt vast. Medewerkers vertrekken, worden ziek of gaan andere doelen optimaliseren dan de gemeenschappelijke organisatiedoelen met alle negatieve gevolgen van dien. Om dit schip te keren, moeten we aandacht besteden aan emoties en dat is wat Cornelis doet in zijn theorie.

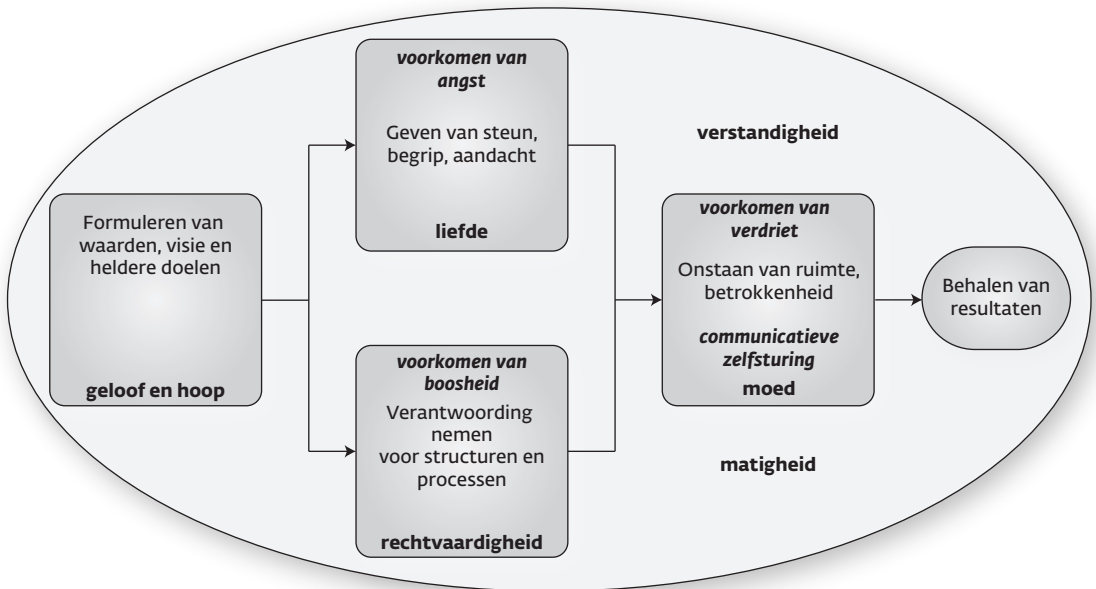


Figuur 4.10 Het model van de communicatieve zelfsturing van Cornelis

Volgens de sociale kennistheorie van de stabiliteitslagen in de cultuur onderscheidt Cornelis de drie fundamentele emoties: angst, boosheid en verdriet. De culturele omgeving moet zo zijn dat onze emoties zich stabiliseren en dat komt tot uiting als positieve emoties van liefde en geborgenheid in het natuurlijk systeem (tegenover de angst), van sociale rechtvaardigheid in het sociaal regelsysteem (tegenover de boosheid) en communicatieve zelfherkenning als schoonheid (tegenover verdriet). Angst, boosheid en verdriet zijn, zo schrijft hij, foutmeldingen die de tekorten aangeven van de menselijke omgeving.

‘Dat betekent dat we wel eisen mogen stellen aan de cultuur,...’ (Blz. 53.) ‘Of een cultuur goed is hangt af van de vraag of zij de menselijke emoties stabiliseert, want angst, of zelfs de lichtere vorm van angst die argwaan is, en zeker ook boosheid in de vorm van agressie en verdriet in de vorm van depressiviteit belemmeren het leren. De stabilisering die tot uiting komt als de nesteling der emoties is een voorwaarde om leerprocessen tot ontwikkeling te brengen.’ (Blz. 73.)

In het te bouwen raamwerk past dit als volgt:



Figuur 4.11 Opbouw van het Trustworks model stap 4

En de nesteling van deze emoties vindt plaats met behulp van de ‘communicatieve zelfsturing’. Het op een goede manier gebruik maken van emoties en de communicatieve

zelfsturing die daarbij komt kijken, kunnen het organiseren van vertrouwen handen en voeten geven. Het gaat om het ontwikkelen van de emotionele capaciteiten en gespreksvaardigheden die het mogelijk maken in lastige situaties ‘de plek der moeite’ op te zoeken.

In mijn werk als trainer besteed ik dagelijks aandacht aan het aanleren van gespreksvaardigheden. Niet de vraag: ‘wat doe je op het werk?’, maar ‘hoe doe je het?’ niet de inhoud, maar de manier waarop men hieraan invulling geeft, staat centraal. Er komt het nodige kijken bij het in de praktijk brengen van de communicatieve zelfsturing. Het maakt niet uit waar je werkt, bij een bank, een gemeente of in de procesindustrie, iedereen blijkt te worstelen met dezelfde vraag: hoe pak je lastige gesprekken aan? Zo eenvoudig is dat namelijk niet. Wij reiken in de training een instrument aan dat mensen op weg helpt in de richting van de communicatieve zelfsturing. Dit instrument is het Invloedmodel van organisatiepsychologen David Berlew en Roger Harrison. De Invloedstijlen uit dit model bieden aanknopingspunten om de laatste stap te zetten in het te vormen raamwerk.

4.5 Het Invloedmodel

Roger Harrison (1995:87) schreef reeds in 1980:

‘These days, I think that more and more people are learning to differentiate positional power from personal power, if for no other reason than that so often positional power is insufficient to get things done in organisations and in society. Increasingly, people at all levels in organisations are having to rely on their own skills of persuasion, negotiation, personal charisma, and trust building to get things done that used to yield to a word from the right source. Partly, this is because we are working more in matrix systems and other organization forms that are not strictly hierarchical. It also seems due to the proliferation of multiple power centers in organizations and in society at large.’

Harrison ontwikkelde samen met David Berlew in de zeventiger jaren een training ‘*The Positive Power & Influence Program*’, een programma dat zijn weg gevonden heeft in vele landen en dat reeds ruim dertig jaar in Nederland wordt uitgevoerd door Bureau Zuidema bv. Het Invloedmodel is gebaseerd op energie en wordt als volgt door Harrison (1995:91) verwoord:

‘A useful way to look at the influence process is to consider how people use psychological energy with each other. When a person tries to change or affect another, something analogous to physical energy or force is involved. It takes energy to overcome the inertia of the other person and to produce movement or change.’

Op basis van deze gedachte hebben zij vier invloedstijlen ‘*energy modes*’ geïdentificeerd:

- ♦ *Inspireren*: het inspireren van mensen door een gezamenlijk resultaat te schetsen en

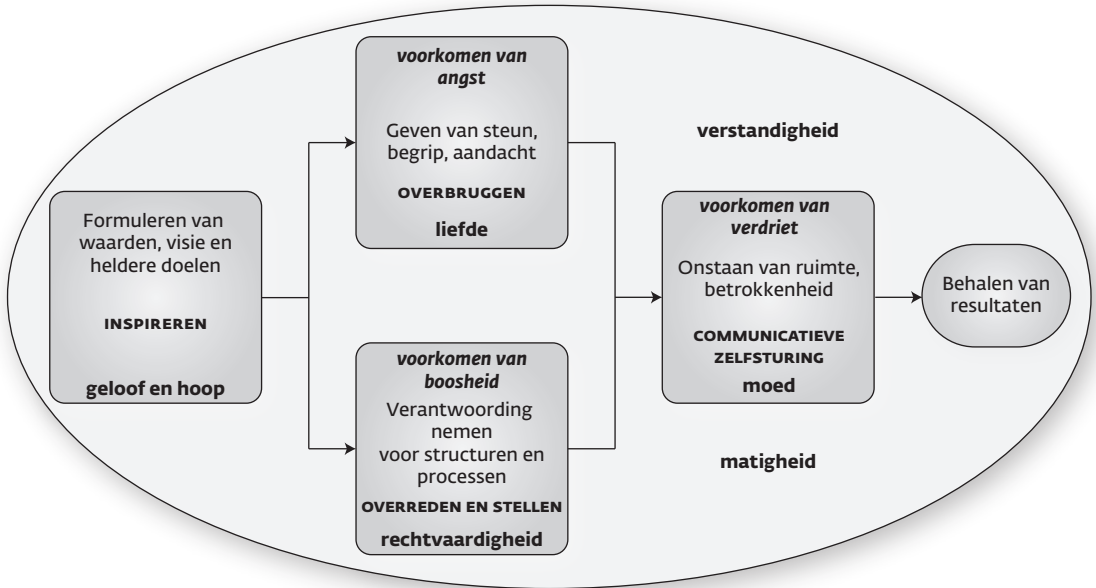
ervoor te zorgen dat mensen zich gekoppeld voelen aan de geschetste visie waardoor zij zich willen inzetten (de wij-stijl),

- ♦ *Overreden*: het formuleren van onderbouwde voorstellen om werkprocessen vorm te geven (de men-stijl),
- ♦ *Stellen*: het duidelijk maken van verwachtingen over het gedrag van anderen, het waarderen, faciliteren en zonodig sanctioneren van dit gedrag (de ik-stijl),
- ♦ *Overbruggen*: het schenken van aandacht en tijd aan anderen door vragen te stellen, te luisteren en je gevoel te tonen (de jij-stijl).

Vooral de eerst en laatst genoemde stijl zijn van toepassing als we gevolg willen geven aan de vijfde vereiste voor goed cultureel leiderschap van Schein: *'the willingness and ability to involve others and elicit their participation.'* De tweede en derde stijl hebben leiders nodig om helderheid en duidelijkheid te scheppen.

Wij voelen positieve energie als het ons lukt op een opbouwende wijze met elkaar van gedachten te wisselen, een gezamenlijke aanpak en oplossingen te bedenken, of als we het gevoel hebben dat er naar ons geluisterd wordt. Wij voelen negatieve energie als we geen ruimte voelen om onze mening te geven, als we vastlopen op tegengestelde meningen, als we ons voor het blok gesteld voelen of als we onduidelijkheid ervaren. Het Invloedmodel biedt een raamwerk dat inzicht geeft in een positieve wijze van invloed uitoefenen: doelen bereiken met behoud of het versterken van de relatie met de ander. Wanneer je welke stijl gebruikt, hangt af van de situatie en de persoon die je tegenover je hebt. Tevens passen de stijlen goed in het op te bouwen raamwerk (figuur 4.12).

Door te overtuigen of te enthousiasmeren beïnvloeden we onze gesprekspartners. Of we laten ons door anderen beïnvloeden door vragen te stellen of te luisteren. Zo komt de dialoog op gang. Maar als we tijdens onze gesprekken geen geborgenheid, erkenning of rechtvaardigheid voelen, gaat het mis. De dialoog blokkeert of is niet aanwezig en ons vertrouwen komt onder druk te staan. Wij ervaren onze omgeving dan als *'not benign, but hostile'* en we gaan ons vervolgens zelf ook zo opstellen. Wij creëren zo een wij-tegen-zij cultuur, zoals ik in de beschrijving van de oefening in het vorige hoofdstuk heb laten zien en zoals ook Cameron en Quinn hebben beschreven. Terwijl de uitdaging is een wij-cultuur te creëren. Het inzicht in en het trainen van communicatieve vaardigheden geeft leidinggevend en professionals houvast om lastige gesprekken aan te gaan, om zonodig de 'plek der moeite' op te zoeken, zodat zij erop kunnen vertrouwen het gesprek in goede banen te leiden. Uiteraard is het de bedoeling dat deelnemers aan de training in staat zullen zijn het in een veilige leeromgeving geoefende gedrag vervolgens ook 'in het echt' te laten zien. Om een cultuur van vertrouwen te creëren is het belangrijk dat deze 'transfer' lukt en dat mensen terug op het werk een vruchtbare voedingsbodem vinden om het geleerde toe te passen zodat deze nieuwe inter-persoonlijke communicatieve vaardigheden kunnen beklijven en we kunnen spreken van communicatieve zelfsturing. Helaas is dat niet altijd het geval, de waan van de dag is hardnekkig.



Figuur 4.12 Opbouw van het Trustworksmodel stap 5

Maar er speelt nog meer. Voor het vasthouden van deze zichtbare vaardigheden is het van belang dat betrokkenen ook bereid zijn het onzichtbare te onderzoeken en dat onderzoek gaat verder en dieper dan een paar dagen gespreksvaardigheden trainen. Of wij echt tot een wij-cultuur en tot communicatieve zelfsturing in staat zullen zijn, hangt af van ons vermogen nieuwe inzichten te verwerven over onszelf en over anderen en daartoe opmerkzaamheid op emotioneel gebied te ontwikkelen. Dit wordt makkelijker als wij ook kennis ontwikkelen op het gebied van de culturele verschillen tussen mensen, omdat inzicht in deze verschillen juist van belang is om elkaar te kunnen begrijpen. Want ons gedrag komt mede voort uit wat Cameron en Quinn (2006:16) de *'taken-for granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories and definitions present in an organization'* noemen, de onzichtbare dimensies die zich onder de oppervlakte bevinden. Het onderzoek van Geert Hofstede (1991,2002) is op dit gebied baanbrekend geweest.

4.6 Culturele dimensies

Hofstede is bekend geworden door zijn onderzoek naar culturele dimensies. Deze dimensies zijn gevoelens die zijn aangeleerd door mensen in eenzelfde cultuur en die vergeleken kunnen worden met aangeleerde gevoelens in andere culturen. Hij schrijft:

‘Deze gevoelens en de manieren om ermee om te gaan, horen tot het culturele erfgoed van een samenleving en worden overgedragen en versterkt door instituties, zoals de school, de kerk en de staat. Zij komen tot uitdrukking in de waarden die de leden van een samenleving met elkaar delen. Zij zijn niet-rationeel van oorsprong. Zij leiden tot collectieve gedragspatronen die in de ogen van leden van andere samenlevingen afwijkend en onbegrijpelijk kunnen zijn.’ (2002:142)

Doordat Hofstede materiaal in handen kreeg van IBM medewerkers die in alle opzichten aan elkaar gelijk waren behalve in nationaliteit, kon hij onderzoek doen naar verschillen tussen culturen op nationaal niveau. Hij onderscheidt de volgende dimensies:

- ♦ machtsafstand,
- ♦ collectivisme tegenover individualisme,
- ♦ femininiteit tegenover masculiniteit,
- ♦ onzekerheidsvermijding en
- ♦ lange termijn- tegenover kortetermijngerichtheid.

Omdat bij vertrouwen de bestaande machtsbalans van invloed blijkt, is het van belang om te kijken wat Hofstede hierover opmerkt. Hij schrijft:

‘In organisaties met een grote Machtafstand zijn relaties tussen ondergeschikten en superieuren vaak beladen met emoties. In situaties met een grote Machtafstand beschouwen ondergeschikten en superieuren elkaar als principieel ongelijk, in situaties met een kleine Machtafstand als principieel gelijk, maar met een (eventueel tijdelijke) ongelijkheid in rollen. In situaties met een grote Machtafstand verwachten ondergeschikten dat hun verteld wordt wat zij moeten doen, in situaties met een kleine Machtafstand verwachten ondergeschikten te worden geraadpleegd. In landen met kleine Machtafstand hebben hoger opgeleiden minder autoritaire waarden dan lager opgeleiden, in landen met een grote Machtafstand zijn deze verschillen kleiner.’ (2002:82-83)

Hij brengt de dimensie collectivistisch (macht aan de groep) tegenover individualistisch (belangen van individu gaan uit boven die van groep) in verband met de dimensie machtsafstand en merkt op dat deze dimensies negatief gecorreleerd zijn, dat wil zeggen landen met een grote machtsafstand zijn meestal ook collectivistisch en landen met een kleine machtsafstand individualistisch. Bovendien merkt hij op dat individualistische culturen schuld-culturen zijn, collectivistische samenlevingen daarentegen zijn schaamte-culturen. Een andere dimensie is de tegenstelling masculien-feminien. Een samenleving is Masculien als de sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes, vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is Feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht

bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Hij schrijft dat feminiene culturen vaker voorkomen in koudere klimaatzones, wat doet vermoeden dat gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen bevorderlijk is voor de overleving en de bevolkingsaanwas in deze klimaatzones. Bovendien duidt de concentratie van feminiene culturen in het noordwesten van Europa op gemeenschappelijke historische factoren. De elites in deze landen hebben altijd grotendeels bestaan uit handelaren en zeevarenden. In de handel en scheepvaart zijn goede onderlinge relaties en de zorg voor schip en handelswaar onmisbaar. Hofstede voorspelt dat door de automatisering, de informatierevolutie en de noodzaak tot zorg voor het milieu in de toekomst de feminiene waarden steeds belangrijker worden. Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Er ligt hier een relatie met het begrip angst, er is onderzoek gedaan naar angstniveaus per land en onderzoek door Lynn naar angstscores blijkt sterk te correleren met scores op de Onzekerheidsvermijdingsindex-scores. Landen met een sterke Onzekerheidsvermijding kenmerken zich door conservatieve tendensen en er is meer behoefte aan recht en orde. Mensen in landen met een hoge Onzekerheidsvermijding zijn meestal aan de wantrouwige kant, terwijl men in landen met een lage Onzekerheidsvermijding begint met elkaar te vertrouwen. Hofstede schrijft dat van de vier dimensies van nationale cultuur het vooral Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding zijn die de manier van denken over organisaties beïnvloeden. Op basis van een niet westerse vragenlijst, ontworpen door Michael Bond heeft Hofstede nog een vijfde dimensie toegevoegd: lange-termijn- versus korte-termijngerichtheid. Lange-termijngerichtheid heeft te maken met waarden als volharding, gevoel voor status, spaarzaamheid, schaamtegevoel. De korte-termijngerichtheid refereert aan kalmte, bescherming van je 'gezicht', traditie en verplichtingen zoals groeten, gunsten en giften. In het tweede deel van zijn boek besteedt Hofstede aandacht aan organisatieculturen. We moeten onderscheid maken tussen organisatieculturen enerzijds, die zich manifesteren op het te veranderen niveau van symbolen, helden en rituelen en nationale culturen anderzijds, die zich op het diepere en nauwelijks te veranderen niveau van de waarden manifesteren. Hofstede onderzocht 20 bedrijfseenheden in Nederland en Denemarken in de negentigerjaren en maakte op basis van de resultaten een onderscheid tussen zes dimensies:

1. proces- tegenover resultaatgericht,
2. mens- tegenover werkgericht,
3. organisatiegebonden tegenover professioneel,
4. open tegenover gesloten,
5. los tegenover strak en
6. normatief tegenover pragmatisch.

De soort activiteiten en het type markt beïnvloeden veelal de score op de dimensies 1, 3, 5 en 6. De dimensies 2 en 4 schijnen vooral bepaald te worden door historische factoren

zoals de filosofie van de oprichter en recente crises. Bij dimensie 4 speelt de nationale culturele omgeving een belangrijke rol. Ook de dimensies 1 en 3 houden tot op zekere hoogte een verband met de waarden uit het onderzoek naar nationale culturen, voor de dimensies 2, 5 en 6 werd dit verband niet gevonden. Deze dimensies beschrijven alleen de praktijken waarin mensen gesocialiseerd zijn zonder dat daarbij hun persoonlijke waarden in het geding zijn. Het werk van Hofstede laat het onderscheid zien tussen enerzijds waarden die weliswaar cultureel bepaald maar nauwelijks te veranderen zijn en anderzijds organisatiewaarden waarop wel degelijk gestuurd kan worden mits je je daar als leider van bewust bent.

Hofstede beschrijft hoe gevoelens onder invloed van de cultuur zich ontwikkelen tot waarden. Mensen voelen zich het best bij voorspelbaarheid en een hecht sociaal netwerk en dus gedeelde waarden. Maar gedeelde waarden kunnen ons ook belemmeren. En waarden kunnen botsen met belangen. Of onze waarden botsen met de culturele waarden van anderen. Dan worden wij boos en een destructieve emotie als boosheid verhindert onze perceptie van de werkelijkheid. We geven anderen de schuld, de dialoog en onze leerprocessen blokkeren. Wij komen op een wij-tegen-zij spoor terecht in plaats van op een wij-spoor. Ik bepleit dat aandacht voor deugden, emoties en communicatieve vaardigheden ons kan helpen onze culturele verschillen in kaart te brengen of onze tegengestelde belangen op te sporen. Ik hoop dat het geconstrueerde raamwerk kan helpen om leiders in organisaties een handelingsperspectief te bieden om dit wij-spoor te vinden. Omdat we uiteindelijk niet op zoek zijn naar ruzie en strijd, maar naar een gelukkig leven, ook op de werkvloer. Om mijn redenering in een breder kader te plaatsen, heb ik een uitstapje gemaakt buiten mijn vakgebied dat ik hieronder in een apart kader weergeef.

Wat drijft ons? Wat is 'nature' en wat is 'nurture'? Om deze vragen te beantwoorden verbreed ik mijn invalshoek in de richting van de biologie en de neurowetenschappen. Frans de Waal memoreert in zijn boek *De aap in ons* (2005) zijn spraakmakende artikel getiteld: 'Apen verwerpen ongelijke beloning' (2003). Terwijl twee apen 25 keer beurtelings gevoed waren met komkommer, ruilden zij uit en waren heel tevreden met hun voedsel. Toen echter één van hen druiven kreeg, werd het evenwicht verstoord. De misdeelden werden onwillig en smeten hun komkommer in het rond, de bevooroordeelde waren in een uitgelaten stemming en vulden hun druivenmaaltje vaak nog aan met de weggegoorpen komkommerschijfjes. Dit onderzoek, schrijft De Waal (2005), toont de misvatting aan van de economische theorie die er vanuit gaat dat mensen rationele optimalisten zijn. Mensen, net als apen willen niet aan het kortste eind trekken en dat er van ze geprofiteerd wordt. Deze apen hadden niet het algemene gevoel van eerlijkheid op grond waarvan wij ons zorgen maken over degenen die slechter af zijn dan wij. De Waal heeft voorbeelden bij bonobo's die waarschijnlijk om wrok van anderen te vermijden niet bevooroordeeld wilden worden. De voorbeelden brengen hem bij het punt dat edele principes voortkomen uit een bescheiden begin. Het begint met wrok als jij minder krijgt, wordt bezorgdheid hoe anderen zullen reageren als jij meer krijgt en eindigt met onbillijkheid als een

slechte zaak te verklaren. Aldus ontstaat het gevoel van eerlijkheid, zo moet de evolutie te werk zijn gegaan.

'Persoonlijke emoties zijn cruciaal. Gecombineerd met een besef van hoe ons gedrag anderen beïnvloedt, komen morele principes daaruit voort. Dit is de bottom-up benadering: van emotie naar een gevoel van redelijkheid. Dit is heel iets anders dan de opvatting dat eerlijkheid een idee was dat door wijze mannen werd geïntroduceerd, nadat zij hun hele leven diep hadden nagedacht over goed, kwaad en onze plaats in het heelal.' (2005:205)

De vraag van de menselijke moraal die De Waal stelt is hoe wij van inter-persoonlijke relaties uitkwamen op een systeem dat op het algemeen belang is gericht. We kunnen de eerste aanzetten hiervan zien als mensapen relaties tussen anderen sussen en als bemiddelaar bij verzoeningen fungeren. Dat is omdat iedereen belang heeft bij een coöperatieve sfeer. Dit algemeen belang strekt zich overigens vaak niet buiten de groep uit: het toepassen van de moraal voorbij deze grenzen van het wij-tegen-zij denken is de grote uitdaging van deze tijd. Uit experimenten met primaten blijkt dat de samenleving afbrokkelt als de baten niet door alle participanten gedeeld worden, en het is waarschijnlijk dat menselijk gedrag hetzelfde principe volgt, aldus De Waal (2005).

De weg van emoties naar een gevoel van redelijkheid is een weg die we naar mijn idee ook in organisaties moeten bewandelen en neuroloog Antonio Damasio helpt ons hierbij op weg. Hij combineert zijn neurobiologisch onderzoek naar de werking van emoties en gevoelens en het gedachtegoed van Spinoza in zijn boek *Het Gelijk van Spinoza* (2003). Inzicht in de biologie van de emoties biedt volgens hem mogelijkheden om het menselijk gedrag te begrijpen: we kunnen bijvoorbeeld leren dat sommige emoties uiterst slechte raadgevers zijn en we moeten erover nadenken hoe we ze kunnen onderdrukken of de consequenties van hun adviezen kunnen verzachten. Zo denkt hij dat reacties die leiden tot raciale en culturele vooroordelen deels zijn gebaseerd op de automatische inzet van sociale emoties die in evolutionaire zin zijn bedoeld om verschillen in anderen te ontdekken, omdat verschillen op gevaar of risico kunnen wijzen en kunnen leiden tot vlucht of agressie. (Blz 42.) In dit boek houdt Damasio vanuit de neurobiologie de theorieën van Spinoza tegen het licht:

'Het is blijkbaar zo dat de aanhoudende pogingen om een positief gereguleerde levenstoestand te bereiken een diepgeworteld en bepalend onderdeel van ons bestaan zijn: de belangrijkste realiteit van ons bestaan, zoals Spinoza intuïtief inzag toen hij het onophoudelijk streven naar zelfbehoud (conatus) van elk levend wezen beschreef.' (stelling 18 van deel IV van de *Ethica*) (2003:38)

Volgens Damasio is de conatus van Spinoza in moderne biologische zin het geheel van disposities in het schakelsysteem van de hersenen, dat zodra het in werking treedt door toedoen van interne of externe omstandigheden, zowel naar overleven als naar welbevinden streeft. Hij is van mening dat het proces van het leren en onthouden van emotieopwekkende gebeurtenissen met bewuste gevoelens anders is dan het zonder gevoelens geweest zou zijn. De oplossing van Spinoza berust op de

macht die de geest kan uitoefenen over het emotionele proces, en dat hangt op zijn beurt af van de ontsluiting van de oorzaken van de negatieve emoties en van de kennis van de werking van emoties. Het individu moet zich bewust zijn van het fundamentele onderscheid tussen emotieopwekkende stimuli en het in gang zetten van het mechanisme van de emotie, zodat hij ze kan vervangen door beredeneerde emotieopwekkende stimuli die in staat zijn de meest positieve gevoelstoestanden op te roepen. De neurobiologie van de emoties leert ons dat gezondheid en creatieve bloei voortkomen uit positieve emoties en dat die dus veruit te verkiezen zijn boven negatieve emoties, waardoor wij ons vaak laten meeslepen in plaats van ze aan nader onderzoek te onderwerpen.

In dit verband is het boek van Daniel Goleman dat in dezelfde periode verschenen is, vermeldenswaard: *Destructieve emoties, een dialoog met de Dalai Lama* (2002). Deze publicatie heeft veel aanknopingspunten met het verhaal van Damasio en is een beschrijving van de Mind and Life conferentie gehouden in maart 2000, waarbij in de ontmoeting tussen westerse wetenschappers en de Dalai Lama het onderwerp van de destructieve emoties op de agenda stond. Wij krijgen, in de westerse wereld, onderwijs voornamelijk gericht op intellectuele prestaties, waarbij de rede belangrijker is dan de emotie. Wij beschouwen die begrippen ook als twee aparte entiteiten die elkaars tegenpolen zijn, terwijl bijvoorbeeld in de boeddhistische traditie de emotie en het daarmee gepaard gaande mentale proces bij elkaar horen. Daar worden sociale en emotionele vaardigheden samen met verstandelijke vaardigheden gezien als onderdelen van intelligentie. Een destructieve emotie gaat altijd gepaard met een kloof tussen de wijze waarop de dingen zich voordoen en hoe ze daadwerkelijk zijn, een dergelijke staat tast onvermogen tot oordelen aan, het vermogen om een juiste inschatting te maken van de aard der dingen. Daarom doen verduisterende emoties afbreuk aan onze vrijheid: ze geven op een zodanige manier vorm aan onze gedachtestroom dat we alleen nog maar op een vooringenomen manier kunnen denken, spreken en handelen. Constructieve emoties daarentegen zorgen voor een meer adequate inschatting van de dingen die we ervaren, ze leiden tot een heldere manier van denken. Paul Ekman, aanwezig op de conferentie en bekend om zijn onderzoek naar gezichtsuitdrukkingen, toonde de universaliteit van emoties aan, maar deed ook onderzoek naar individuele verschillen.

'Mensen vertonen individuele verschillen in de stijl waarmee ze uiting geven aan hun emoties. Bij sommige mensen komen de emoties veel sneller naar boven dan bij andere. Sommige mensen hebben een veel sterkere emotionele reactie. Bij sommige mensen houden de emoties langer aan. Sommige mensen zenden signalen uit die bijzonder duidelijk zijn, terwijl bij anderen nauwelijks iets te zien is.' (Blz. 176.)

Naast emoties onderscheidt hij stemmingen (kunnen uren of dagen aanhouden) en temperamenten (worden onderdeel van iemands persoonlijkheid) die van invloed kunnen zijn op iemands manier van denken en handelen. Om ons bewust te worden van onze eigen emoties of die van anderen, moeten we erachter zien te komen hoe we ons in een bepaalde situatie voelen, hoe we deze gevoelens kunnen verwoorden en hoe we deze gevoelens bij anderen kunnen herkennen. Om dit te doen hebben we ons verstand nodig, eerst om de emoties door te lichten en vervolgens te besluiten

wat we ermee zullen doen. Ter toelichting beschrijft Goleman in ditzelfde boek de PATHS training die Mark Greenberg ontwikkelde voor docenten en kinderen: stap één is het onderkennen van het belang van emoties als belangrijke signalen. Stap twee is het scheiden van gevoelens en gedrag. Gevoelens zijn ok, gedrag is ok of niet-ok. De derde richtlijn is dat je pas kunt denken als je weer rustig bent. De kinderen worden specifieke manieren geleerd om zichzelf tot rust te brengen. De vierde richtlijn is: wat ge niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet. Bij deze morele lessen is het belangrijk ook de bijbehorende vaardigheden aan te leren, anders schiet het zijn doel voorbij, is de conclusie. Het is belangrijk dat deze vaardigheden in de kritische levensfase in gewoonten worden omgezet. Als dezelfde vaardigheden later moeten worden aangeleerd, moeten bepaalde gewoonten worden herzien en wordt het al een stuk lastiger. Dat volwassenen het goede voorbeeld geven is van wezenlijk belang, zo niet dan gaan kinderen het geleerde ook niet in praktijk brengen. Vanuit de boeddhistische leer zijn niet alle gevoelens ok, zegt de Dalai Lama, ook al is de idee om ze eerst te benoemen voor dat je oordeelt zo gek nog niet. Vanuit de gedachte dat dat waaraan je aandacht geeft realiteit wordt (William James), kan je je daarna beter op het ontwikkelen van de positieve gevoelens richten. (Blz. 334-353.) Ik heb dit voorbeeld opgenomen, omdat je naar mijn idee voor ouders ook leidinggevenden kunt lezen en voor kinderen medewerkers en ik op zoek ben naar praktische houvast. Zoals ik in deze paragraaf heb laten zien, hebben wij vanuit de evolutie nog last van bepaalde emoties en daaruit voortkomende gevoelens, die ons op het verkeerde wij-tegen-zij spoor zetten. In de filosofische opvatting van de Dalai Lama is de gedachte vervat dat onwetendheid en ons onvermogen om de werkelijkheid waar te nemen zoals deze is, de vervulling van onze aspiraties in de weg staan. Daarom vindt hij het belangrijk dat er in het denken over het onderwijs als zodanig plaats moet worden ingeruimd voor het besef dat het opruimen van de geest essentieel is voor het leerproces. Hij huldigt de opvatting dat kinderen voor hun ontwikkeling een gezond gevoel van zelfvertrouwen nodig hebben en dat ze moeten voelen dat hun inspanningen gewaardeerd worden. En ook dit geldt niet alleen voor kinderen, zoals ook de in het vorige hoofdstuk beschreven onderzoeken hebben aangetoond.

Ik maak dit uitstapje buiten mijn vakgebied en geef aandacht aan deze publicaties, omdat ik in de praktijk zie dat wij, terwijl wij aan het werk zijn, ons veel meer laten beïnvloeden door onze emoties en gevoelens dan wij vermoeden, soms ten gunste van onszelf en anderen, maar vaker ten nadele. In de organisatiewetenschappen is dit gebied nog vrij onontgonnen. Damasio (2003) maakt onderscheid tussen enerzijds emoties, die bij het lichaam horen, zoals gezichtsuitdrukkingen, blozen, zweten, trillen en bleek worden en gevoelens anderzijds, die bij de geest horen en niet zichtbaar zijn omdat het de denkprocessen betreft. Hersenonderzoek kan nu ook deze denkprocessen zichtbaar maken, maar in de dagelijkse werkpraktijk blijven deze gevoelens en gedachten vaak verborgen. Mensen negeren dan vaak hun eigen emoties en gevoelens en reageren ook niet bewust op de emoties van anderen (die zij wel kunnen zien) als zij een inhoudelijk gesprek aan het voeren zijn. Doen zij dat echter wel en op een positieve manier door het schenken

van oprechte aandacht, dan neemt het gesprek een andere wending en ontstaat er een andere sfeer. Er ontstaat contact, men is in staat naar elkaar te luisteren en deze verborgen gevoelens en gedachten openbaar te maken. Gesprekstechnieken en opmerkzaamheid op emotioneel gebied ontwikkelen, het opruimen van de geest zijn daarbij belangrijke stappen. Wij kunnen ons redeneervermogen inzetten om bij onszelf en anderen positieve gevoelens zoals vertrouwen te ontwikkelen, van waaruit begrip voor elkaars verschillen kan ontstaan. Want uiteindelijk is het de bedoeling dat onze inspanningen leiden tot een gezond en inspirerend leven voor iedereen.

Wij hebben een natuurlijk talent voor moraliteit, zoals Frans de Waal (2005) benadrukt. In de praktijk lijkt het er ook op dat wij die aanleg vrij makkelijk uit het oog verliezen en dat wij onze inhalige en gewelddadige kanten de boventoon laten voeren. Wij zijn vaak in de ban van onze klassieke ondeugden hoogmoed, hebzucht, jaloezie, gulzigheid, woede en gemakzucht. Op het moment dat ik dit schrijf zit IMF baas Dominique Strauss-Kahn sinds 3 dagen gevangen in New York na opgepakt te zijn op grond van een aanklacht voor aanranding van een kamermeisje in zijn suite in het Sofitel. Niet het goede voorbeeld voor een wereldleider. Dit is een extreem voorbeeld, maar het wordt hoe dan ook tijd dat wij leiders op het spoor krijgen om meer aandacht te besteden aan de juiste balans tussen de verschillende waardesferen, onze gemeenschappelijke deugden, onze emoties en onze wijze van communiceren.

Ik concentreer me in dit onderzoek op de vraag wat een leidinggevende moet doen om vertrouwen te creëren en dit stappenplan biedt hiervoor een handelingsperspectief. Dat is tenminste wat ik geloof en hoop. Maar in dit model richt ik mij op het niveau van organisaties, terwijl ik in hoofdstuk 1 vertrouwen heb gedefinieerd als een aspect van relaties met het relatiemodel van Mayer et al. (1995) als uitgangspunt. In mijn organisatiestappenplan staat het 'aandacht' kwadrant in het teken van bevorderen van de onderlinge relaties met de Invloedstijl overbruggen, de deugd liefde en het voorkomen van angst als centrale thema's. Maar ik vermoed dat deze invulling niet voldoende houvast biedt voor een handelingsperspectief. Daarom wil ik proberen het mesoniveau van mijn model – de organisatie – te koppelen aan het microniveau van het model van Mayer et al. – de relaties tussen betrokkenen – om zodoende de verdieping die ik nastreef een meer concrete invulling te geven.

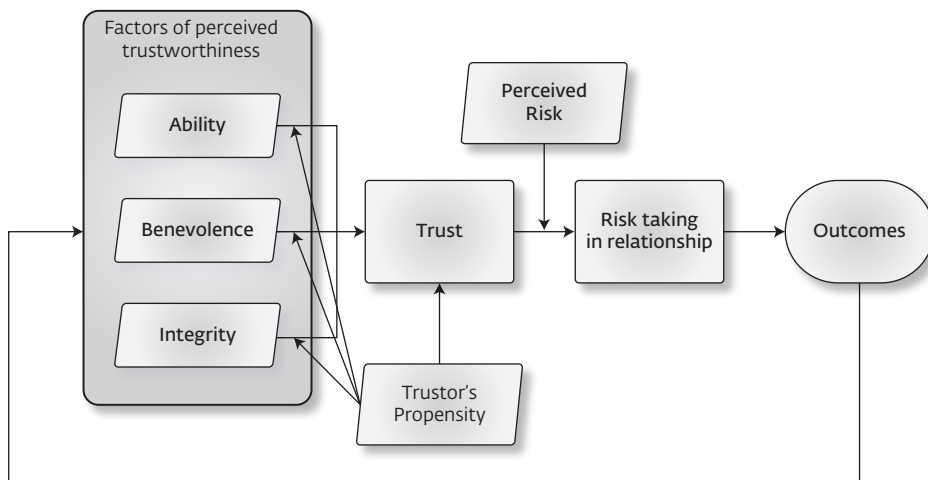
4.7 Vertrouwen als aspect van relaties: nog een model

Mayer et al (1995:715) hebben een model (figuur 4.13) ontwikkeld dat vertrouwen in organisaties op het niveau van relaties in beeld brengt. Aan de beschrijving van dit model heb ik zowel in hoofdstuk 1 als in hoofdstuk 3 aandacht besteed.

In 2007 publiceerden dezelfde auteurs een vervolg op dit artikel: *'An integrative model of organizational trust, past, present and future'* (Schoorman et al. 2007). De schrijvers

zijn zeer tevreden over de brede belangstelling die hun model heeft gekregen (in 2007 meer dan 1100 keer geciteerd volgens Google Scholar), al heeft het meten van de betrouwbaarheid van de onderlinge consistentie wisselende resultaten opgeleverd. Zij geven aan dat dit vraagt om verdere verbeteringen in het ontwikkelen van meetinstrumenten en zij geven enkele aanbevelingen voor verder onderzoek:

- ♦ De rol van gevoelens en emoties zien zij als een nieuwe dimensie om te onderzoeken en aan het model toe te voegen (dit ook in combinatie met het schenden en herstellen van vertrouwen).
- ♦ Zij bevelen aan ook contextspecifieke variabelen toe te voegen aan het model, zoals het effect van macht en 'information asymmetry' in de vertrouwensrelatie tussen leidinggevende en medewerker.
- ♦ Zij merken op dat internationale en culturele aspecten van vertrouwen in onze globale en multiculturele samenleving steeds belangrijker worden. Zij refereren hier aan het werk van Hofstede.

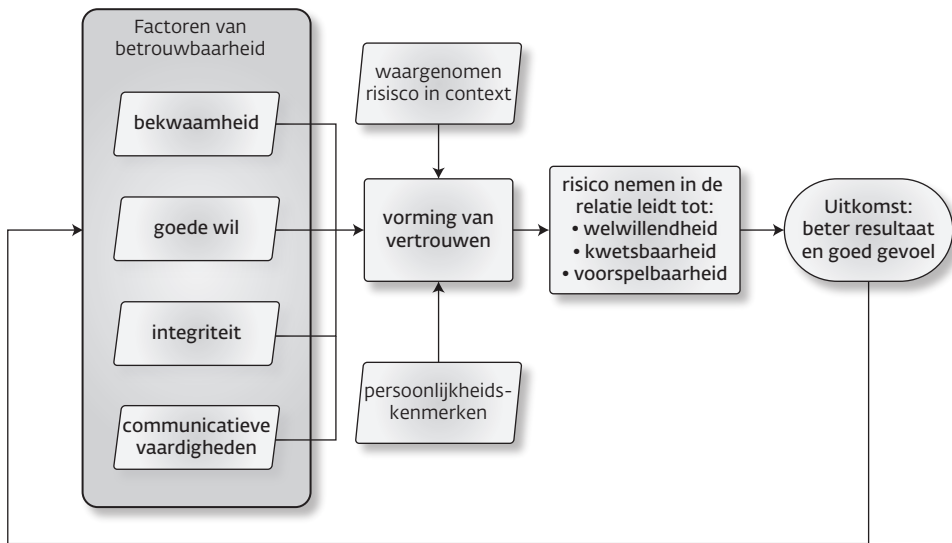


Figuur 4.13 Het 'integrative model of organizational trust' van Mayer et al.

In mijn onderzoek heb ik de rol van gevoelens en emoties, de rol van de context en culturele aspecten uitvoerig belicht. Deze elementen heb ik bijeengebracht in het hierboven beschreven Trustworksmodel (figuur 4.12). Ik heb alle bouwstenen bijeengebracht, de vervolgvraag is hoe ik de verbinding tot stand kan brengen waardoor de verdieping ontstaat waarnaar ik en ook Schoorman cum suis naar op zoek zijn. Maar uiteindelijk wil ik graag dat het theoretische model ook in de praktijk herkend wordt en daadwerkelijk een handelingsperspectief kan bieden. Ten eerste stel ik op basis van de door mij verzamelde onderzoeksgegevens voor de volgende elementen aan het model van Mayer et al. toe te voegen:

- ♦ Communicatieve vaardigheden als factor van betrouwbaarheid;
- ♦ Persoonlijkheidskenmerken als uitwerking van ‘neiging tot vertrouwen’ (*Truster’s propensity to trust*);
- ♦ De conclusie dat genomen risico leidt tot ‘welwillendheid, voorspelbaarheid en kwetsbaarheid’ van degene die vertrouwen geeft;
- ♦ De uitkomst van de vorming van vertrouwen verwoorden als ‘beter resultaat en goed gevoel’

Het model in aangepaste vorm ziet er dan als volgt uit:



Figuur 4.14 Het model van Mayer et al. in aangepaste vorm

Ik voeg als factor van betrouwbaarheid communicatieve vaardigheden toe omdat het blijkt dat goede intenties alleen niet genoeg zijn. Het gaat om de acties, om gedrag dat vertrouwen bevordert en communicatie speelt hierbij een belangrijke rol, zoals beschreven in hoofdstuk 3 en in de paragrafen over de communicatieve zelfsturing en het Invloedmodel.

In de vorige hoofdstukken is benadrukt dat vertrouwen zich in de tijd ontwikkelt en om een procesbenadering vraagt: als mensen vertrouwen ervaren, zijn zij bereid risico te nemen en gaan zij zich welwillend, kwetsbaar en voorspelbaar gedragen.

Ik heb ook willen benadrukken dat een positieve uitkomst van de vertrouwenscyclus niet alleen leidt tot (betere) resultaten maar ook tot welbevinden, een positief gevoel.

‘*Truster’s propensity*’ uit het model van Mayer et al. heb ik breder verwoord en persoonlijkheidskenmerken genoemd in navolging van het werk van Morton Deutsch (1973) zoals beschreven in de hoofdstukken 1 en 3. In dit verband kan ik het niet nalaten een

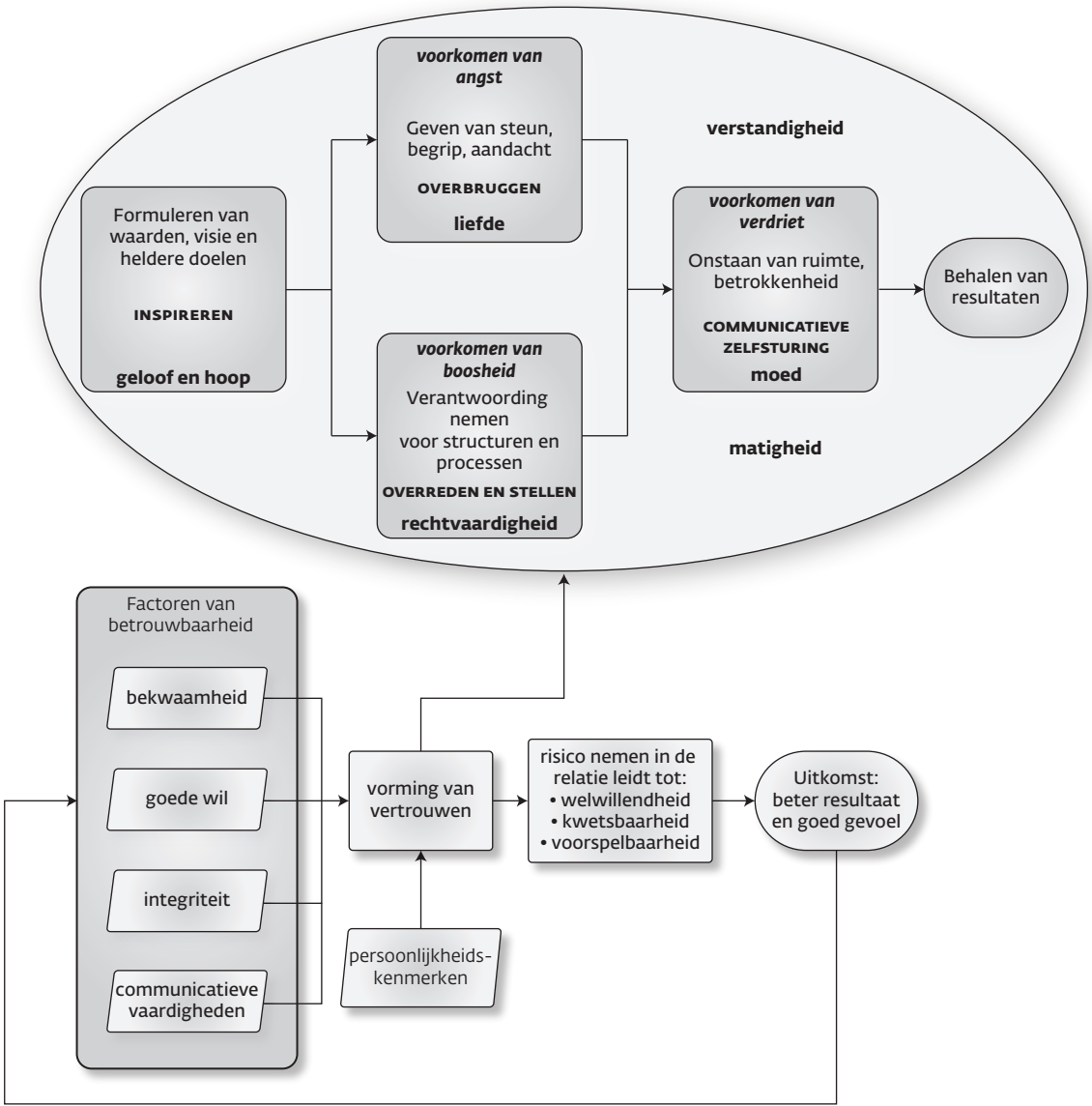
klein uitstapje te maken naar het boek van Stephan Covey Jr. *'The Speed of Trust'* (2006). Deze publicatie behoort tot de zogenoemde 'Heathrow' managementliteratuur en wordt door wetenschappers niet geciteerd. Bij praktijkmensen zijn de boeken van vader en zoon Covey heel populair en het boek van Stephan Jr. is een praktische handleiding met een 'to do' lijst voor managers die willen werken aan vertrouwen en bereid zijn bij zichzelf te willen beginnen. Volgens Covey is vertrouwen een functie van twee dingen: karakter en competentie. In zijn inleiding schrijft Covey: *'when trust is low, speed goes down and cost goes up'* en hij illustreert dit met voorbeelden zoals de invoering van the Sarbanes-Oxley Act, een verplichte *'compliance'* procedure die voor bedrijven bureaucratie en hoge kosten met zich meebrengt. Daarnaast vertelt hij van Jim die in New York vanuit een kiosk koffie en donuts verkoopt aan passanten. Nadat het deze Jim opgevallen was dat mensen die te lang in de rij moesten staan wegliepen, besepte hij dat de wachttijd vooral ontstond door de tijd die hij kwijt was aan het teruggeven van wisselgeld. Hij zette toen een pot met kleingeld op de toonbank en vroeg de klanten zichzelf te bedienen van wisselgeld. Het bleek dat klanten het waardeerden te worden vertrouwd: ze lieten vaker een tip achter, kwamen terug en hoefden niet meer lang op hun beurt te wachten: *'when trust is high, speed goes up and cost goes down'*. Een sprekend voorbeeld in een eenvoudige context. Jim durfde het aan om risico te nemen. Werken aan vertrouwen is bij Covey *'from the inside out'*. Werken aan vertrouwen begint bij jezelf. Ik heb sterk het vermoeden dat het model van Mayer et al. hem zeer behulpzaam is geweest bij het schrijven van dit boek (*ability, benevolence and integrity* uit het model van Mayer et al. noemt hij *capabilities, intent and integrity*), al noemt hij dit model nergens, net zo min als hij de overige wetenschappelijke literatuur op het gebied van vertrouwen citeert. Ik vind het wel de moeite waard om aandacht aan zijn boek te besteden juist omdat het zoveel gelezen wordt door managers. De gemeente Rotterdam heeft Covey in 2009 als spreker uitgenodigd en het boek verspreid onder de diensthoofden. Wat mij opvalt is dat het wat betreft inhoud goed aansluit bij wat ook in dit onderzoek als relevant op het gebied van vertrouwen naar voren is gekomen.

Behalve de toevoeging van communicatieve vaardigheden aan de factoren van betrouwbaarheid aan het model van Mayer et al (1995) is het 'perceived risk' door mij vertaald als 'waargenomen risico in de context'. Zij schrijven (1995:727): *'In sum, the trustor perception and interpretation of the context of the relationship will affect both the need for trust and the evaluation of trustworthiness.'* Ik realiseer mij dat het belangrijkste deel van mijn onderzoek gaat over de invulling van dit waargenomen risico, hier draait alles om. Als laatste aanpassing aan het model van Mayer et al. stel ik daarom het volgende voor. Het 'waargenomen risico in de context' valt nader te concretiseren door het Trustworksmodel (figuur 4.12) in te passen in dit relatiemodel. Zoals ik in de hoofdstukken 1, 2 en 3 heb laten zien wordt de relatie tussen mensen in organisaties beïnvloed door de manier waarop leiders vanuit de juiste waarden de juiste voorwaarden weten te creëren. Deze

voorwaarden zijn in kaart gebracht in het stappenplan van het Trustworksmodel. Als leiders in staat zijn om op de juiste wijze deze stappen uit te voeren, zorgen zij ervoor dat medewerkers kunnen handelen vanuit vertrouwen en dus risico kunnen nemen. Het ‘waargenomen risico in de context’ uit het model van Mayer et al. is dan van dien aard dat men de sprong in het duister aandurft. Het theoretische Trustworksmodel ziet er dan als volgt uit (figuur 4.15).

4.8 Richting de praktijk

Nu is het model wat mij betreft rond. De vereisten van Schein heb ik ter harte genomen. De aandachtspunten voor het ontwikkelen van vertrouwen in relaties en voor het ontwikkelen van een vertrouwenwekkende context zoals beschreven in hoofdstukken 1 en 2 heb ik weten te plaatsen in een raamwerk. Voor het construeren van dit raamwerk heb ik steun gevonden in de theorieën van respectievelijk Quinn en Cameron, McCloskey, Cornelis en tenslotte Harrison en Berlew met invalshoeken vanuit de theorie van Hofstede en de biologie en hersenwetenschappen. Ik heb getracht het model van Mayer et al. aan te vullen met de (tevens door henzelf genoemde) ontbrekende elementen. Ik ben van mening dat al deze puzzelstukjes op een wonderbaarlijke manier in elkaar passen. En dat ik met dit model greep heb gekregen op het complexe fenomeen vertrouwen en dat dit model een handelingsperspectief kan bieden in de praktijk. Het wordt tijd om te bekijken of dit raamwerk ook door anderen herkend wordt, als bruikbaar wordt ervaren of nog verbeterd kan worden. Maar voordat ik aan het praktijkonderzoek toekom, beschrijf ik eerst mijn methode van onderzoek in het volgende hoofdstuk.



Figuur 4.15 Het theoretische Trustworksmodel

5

De methode

5.1 Inleiding

Voordat ik in de volgende hoofdstukken mijn praktijkonderzoek beschrijf, licht ik in dit hoofdstuk toe welke onderzoeksmethoden ik heb toegepast en wat mijn overwegingen en keuzes daarbij zijn geweest. In de vorige hoofdstukken heb ik getracht op basis van literatuuronderzoek een rode draad te pakken te krijgen binnen het thema vertrouwen in organisaties. Dit heeft geleid tot de constructie van een theoretisch model. Het onderwerp heeft als het ware al onderzoekend vorm gekregen: in het tweede hoofdstuk stond de definitie van vertrouwen centraal, in het derde hoofdstuk ging het om de betekenis van vertrouwen in organisaties en vanuit deze twee basishoofdstukken heb ik het onderzoek toegespitst op het creëren en herstellen van vertrouwen in organisaties en de rol van het management daarin. Een aanpak van voortschrijdend inzicht zou je kunnen zeggen, waarbij ik gebruik heb gemaakt van een artikel van de hand van Roy Suddaby (2010) om te komen tot helderheid van begrippen ('construct clarity'). Voor het uitvoeren en beschrijven van het praktijkonderzoek heb ik gebruik gemaakt van de inzichten van Donald Schön (1983, 1991) met betrekking tot een 'epistemology of practice' en van de theorie van Maso & Smaling (2004) over kwalitatief onderzoek en van Yin (1994) over 'case study research'.

5.2 Bronnen

Tijdens dit onderzoek heb ik mij laten inspireren door journalisten en schrijvers (o.a. David Grossman, Geert Mak, Jeroen Smit) en onderzoek van Klamer, Sennett en Collins. Bij het literatuuronderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende bronnen:

- ♦ ik heb publicaties van wetenschappers gelezen uit andere vakgebieden die er in slagen hun onderzoeksresultaten ook aan niet vakgenoten helder te presenteren (o.a. Frans de Waal, Antonio Damasio),
- ♦ ik ben te rade gegaan bij organisatiewetenschappers die niet alleen bij andere wetenschappers, maar ook bij consultants en managers herkenning vinden (o.a. Edgar Schein, Robert Quinn en Kim Cameron, Donald Schön),
- ♦ ik ben op het spoor gekomen van een aantal proefschriften van ‘reflective practitioners’ zoals ik zelf (o.a. Karel Ehnreich, Frédérique Six, Maarten Verkerk en Marianne van Hoorn), waarin ik aanknopingspunten vond voor verder onderzoek,
- ♦ en ik heb artikelen bestudeerd van researchers aan business schools, die ‘organisational trust’ en aanverwante begrippen tot onderwerp hebben (o.a. Nooteboom, Möllering, Mayer, Lewicki, Gratton, Dirks)

Om mijn onderzoek op dit laatst genoemde terrein te vereenvoudigen, ben ik lid geworden van ‘The Academy of Management’, een organisatie die als missie heeft: *‘to enhance the profession of management by advancing the scholarship of management and enriching the professional development of its members. The Academy is also committed to shaping the future of management research and education’* (www.aomonline.org). Uit diverse publicaties van The Academy (Ghoshal, 2005; Weick, 2004; Rynes, 2007 en vele andere editors van de tijdschriften die the Academy uitgeeft) blijkt dat het niet meevalt om synergie te creëren tussen ‘scholarship’ en ‘practice’. Hoewel het streven van business schools is om ‘research rigor’ te koppelen aan ‘managerial relevance’ (o.a. Tushman, O’Reilly, Fenellosa, Kleinbaum & Mc Grath, 2007; Rousseau, 2007), spreekt uit de artikelen de bezorgdheid dat het onderzoek dat aan deze universiteiten wordt gedaan steeds verder afdwaalt van datgene wat in de managementpraktijk als relevant wordt ervaren. Het is niet het onderwerp van mijn onderzoek om hier nader op in te gaan, wel is het mijn bedoeling om zowel ‘rigor’ als ‘relevance’ na te streven. Schön (1983, 1991:69) schrijft in dit verband:

‘The dilemma of rigor or relevance may be dissolved if we can develop an epistemology of practice which places technical problem solving within a broader context of reflective inquiry, shows how reflection-in-action may be rigorous in its own right, and links the art of practice in uncertainty and uniqueness to the scientist’s art of research. We may thereby increase the legitimacy of reflection-in-action and encourage its broader, deeper, and more rigorous use.’

Deze aanpak staat mij voor ogen en mijn eerste doel is om een bijdrage te leveren aan de theorie rond het thema vertrouwen in organisaties door een model te construeren dat inzicht geeft in het begrip vertrouwen in organisaties en in de functie van vertrouwen in organisaties. In tweede instantie is mijn doel om een handelingsperspectief te bieden ten aanzien van het creëren of herstellen van vertrouwen in organisaties. Het ligt voor de hand om mijn praktijkervaring hierbij in te zetten.

5.3 In de rol van onderzoeker

In mijn werk als trainer van communicatievaardigheden houd ik mij bezig met een deelaspect van het werkterrein van professionals: mijn cursisten zijn vaak economen, juristen, artsen, bedrijfskundigen, ingenieurs of informaticaspecialisten en werken meestal in grote organisaties. Zij hebben als opdracht afdelingen of projecten te leiden of zij moeten als beleidsmedewerkers ervoor zorgen in samenwerking met anderen te komen tot consistente plannen. Voorafgaand aan mijn werk als trainer en consultant werkte ik zelf als beleidsmedewerker en projectleider, waardoor ik hun ervaringen kan invoelen. Zij werken zonder uitzondering in een complexe omgeving waarin zij moeten omgaan met situaties die veelal onzeker, instabiel en uniek zijn en waar conflicten over waarden en/of belangen op de loer liggen. Om deze vraagstukken het hoofd te bieden, hebben zij meer nodig dan alleen hun specialistische vakkennis. Het trainen van communicatieve vaardigheden is dan zeker zinvol, maar volgens mij vormt het aanleren van deze vaardigheden slechts een stukje van de puzzel. Het doel van mijn onderzoek is om te komen tot een aanpak voor professionals om de hierboven beschreven lastige situaties in het werk het hoofd te bieden, vooral wanneer het onderlinge vertrouwen en/of zelfvertrouwen onder druk komt te staan. Mijn vertrekpunt is dus de realiteit. Ik koppel in dit onderzoek mijn ervaring als 'practitioner' aan mijn rol van 'researcher' met de bedoeling zelf een 'reflective practitioner' (Schön, 1983, 1991) te worden. Ik realiseer mij dat ik ook aan de betrokken managers in mijn praktijkonderzoek vraag zich als 'reflective practitioner' op te stellen: het stilstaan bij de dingen die je doet en je afvragen waarom je ze doet vormt de kern van mijn methode.

5.4 'The reflective practitioner'

Donald Schön (1983, 1991:42/43) beschrijft de volgende metafoor:

'In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground where practitioners can make effective use of research-based theory and technique, and there is a swampy lowland where situations are confusing 'messes' incapable of technical solution. The difficulty is that the problems of the high ground, however great their technical interest, are often relatively unimportant to clients or to a larger society, while in the

swamp are the problems of greatest human concern.....There are those who choose the swampy lowlands. They deliberately involve themselves in messy but crucially important problems and, when asked to describe their methods of inquiry, they speak of experience, trial and error, intuition, and muddling through. Other professionals opt for the high ground. Hungry for technical rigor, devoted to an image of solid professional competence, or fearful of entering a world in which they feel they do not know what they are doing, they choose to confine themselves to a narrow technical practice.'

Schön is van mening dat het heersende professionele kennismodel, dat hij *'the model of Technical Rationality'* noemt, niet geschikt is om de complexiteit waarmee professionals in hun werk geconfronteerd worden in kaart te brengen. Hij schrijft (1983, 1991:62):

'When a practitioner reflects in and on his practice, the possible objects of his reflection are as varied as the kind of phenomena before him and the systems of knowing-in- practice which he brings to them. He may reflect on the tacit norms and appreciations which underlie a judgment, or on the strategies and theories implicit in a pattern of behavior. He may reflect on the feeling for a situation which has led him to adopt a particular course of action, on the way in which he has framed the problem he is trying to resolve, or on the role he has constructed for himself within a larger institutional context. Reflection-in-action, in these several modes, is central to the art through which practitioners sometimes cope with the troublesome 'divergent' situations of practice.'

Ik zie een parallel tussen de *'divergent situations of practice'* waar Schön het over heeft en de vertrouwenskwesaties in organisaties waar ik mij in mijn onderzoek op richt. Dezelfde aspecten die hij hier beschrijft, komen ook terug in mijn beschrijving van het vertrouwensproces. Schön concludeert aan het eind van zijn boek (1983, 1991:337/338):

'Within highly specialized, technically administered systems of bureaucratic control, how can professionals think of themselves as autonomous practitioners? How can they strive to achieve standards of professional excellence, cultivate artistry, and concern themselves with the unique features of a particular case? The tensions inherent in the bureaucratization of professional work tend to amplify when professionals seek to become reflective practitioners. A practitioner who reflects-in-action tends to question the definition of his task, the theories-in-action that he brings to it, and the measures of performance by which he is controlled. And as he questions these things, he also questions elements of the organizational knowledge structure in which his functions are embedded ... Reflection-in-action tends to surface not only the assumptions and techniques but the values and purposes embedded in organizational knowledge. To the extent that an institution seeks to accommodate to the reflection-in-action of its professional members, it must meet several extraordinary conditions. In contrast to the normal bureaucratic emphasis on

uniform procedures, objective measures of performance, and center/periphery systems of control, a reflective institution must place a high priority on flexible procedures, differentiated responses, qualitative appreciation of complex processes, and decentralized responsibility of judgment and action. In contrast to the normal bureaucratic emphasis on technical rationality, a reflective institution must make a place for attention to conflicting values and purposes. But these extraordinary conditions are also necessary for significant organizational learning.'

Een 'reflective institution' voldoet aan de voorwaarden die het ontstaan van een lerende organisatie mogelijk maken, aldus Schön. En het is de lerende organisatie die in staat is zich aan te passen aan veranderende omstandigheden: nieuwe vragen uit de markt, behoeften van nieuwe generaties medewerkers, technologische ontwikkelingen etc.. Het werk van Schein(2004) zoals besproken in het vorige hoofdstuk sluit hierin aan op de zienswijze van Schön en het is mijn veronderstelling dat deze 'extraordinary conditions' dezelfde voorwaarden zijn die ook nodig zijn voor het ontwikkelen van vertrouwen. Om in kaart te brengen hoe dit proces vorm krijgt en welke hindernissen daarbij genomen moeten worden, heb ik de suggesties die Schön doet met betrekking tot het doen van 'reflective research' overgenomen (1983, 1991:309 e.v.): *frame analysis, repertoire building, research on fundamental methods of inquiry and overarching theories, the study of reflection-in-action.* Ik kom op deze vormen van onderzoek doen en beschrijven in de volgende paragrafen terug.

5.5 Overkoepelende theorieën ('Overarching theories')

Behalve bij Schön ben ik, om greep te krijgen op de complexe processen waar professionals in de praktijk tegenaan lopen en de rol van vertrouwen hierin, voor de vormgeving van mijn onderzoek ook bij andere onderzoekers te rade gegaan. Hitt, Beamish, Jackson & Mathieu (2007:1385) merken in dit kader op:

'As the field of management matures, researchers are developing more complex understandings of phenomena by using multilevel lenses. Using a multilevel lens reveals the richness of social behavior; it draws our attention to the context in which behavior occurs and illuminates the multiple consequences of behavior traversing levels of social organization. For management to continue advancing as a field in which scholars seek to explain the behavior of individuals, groups and organizations, we must expand our theories and empirical investigations to encompass these multilevel effects.'

Ook ik richt mij in dit onderzoek op gedrag van individuen en groepen in organisaties (niet van organisaties onderling) en dan nog specifiek tussen individuen onderling, tussen groepen onderling en tussen individu (de leidinggevende) en de groep (het team,

de afdeling of de medewerkers in de organisatie). Ik kijk naar verschillende lagen binnen de organisatie vanuit verschillende invalshoeken. Deze verschillende lagen en invalshoeken komen terug in het theoretisch model dat ik heb geconstrueerd en dat zorgt voor een overkoepelende theorie, zoals Schön die beschrijft als een van de vormen van *'reflective research'* (318):

'Research on fundamental methods of inquiry and overarching theories can be used to restructure a situation so that, eventually, one can validly say that the theory fits the situation. This sort of research may help other practitioners to enter in a way of seeing, restructuring and intervening which they may wish to make their own.'

Voor de invulling van mijn model, zoals beschreven in hoofdstuk, heb ik verschillende theorieën en modellen geïntegreerd en zodoende diverse lagen geconstrueerd, waardoor ik mijn onderwerp door een *'multilevel lense'* (Hitt et al. 2007) bestudeer. Deze aanpak heeft als consequentie dat het model door deze integratie van theorieën vanuit meerdere invalshoeken behoorlijk gecompliceerd is geworden, terwijl ik juist tot doel heb helderheid te scheppen. In mijn onderzoek heb ik daarom het model aan de hand van de praktijk getoetst, om te kijken of alle elementen in het model wel strikt noodzakelijk zijn.

Maso & Smaling (2004:24) kiezen weloverwogen voor het formuleren van een theoretisch kader voorafgaand aan het kwalitatieve onderzoek in de praktijk, en wel om de volgende redenen:

'in de eerste plaats kan, doordat het resultaat van het uit te voeren onderzoek kan worden vergeleken met dat kader, worden vastgesteld in hoeverre het onderzoek een bijdrage levert aan de groei van onze theoretisch of praktische kennis. In de tweede plaats maakt het de analyse van de verzamelde gegevens veel eenvoudiger dan wanneer zo'n kader niet is geformuleerd. In de derde plaats maken de veronderstellingen en hypothesen waaruit het theoretisch kader bestaat, volstrekt duidelijk waar het empirisch onderzoek zich specifiek op moet richten en blijkt het bezwaar dat het theoretisch kader teveel de blik van de onderzoeker bepaalt, in de praktijk mee te vallen.'

Maso & Smaling gaan bij het formuleren van een theoretisch kader kennelijk uit van veronderstellingen en hypothesen, terwijl daar ook andere opvattingen over bestaan: om greep te krijgen op de complexe werkelijkheid hebben Glaser en Strauss (1967) de gefundeerde theoriebenadering ontwikkeld (*'grounded theory'*) die uitgaat van een zeer globale probleemstelling en leidt tot het blootleggen van verborgen relaties en structureren en het formuleren van theorie door constant vergelijking van verzamelde gegevens. Wester (1984), zo schrijven Maso & Smaling, nuanceert dit beeld en geeft aan dat binnen de gefundeerde theoriebenadering de onderzoeker wel degelijk moet uitgaan van theoretische noties en de relevante literatuur, al gaat het niet om een specifieke, bestaande

theorie die dan via daaruit afgeleide hypothesen getoetst moet worden. Het blijft gaan om de vorming van een theorie op basis van het constant vergelijken van empirisch materiaal. Ik heb uit de literatuur niet zozeer hypothesen afgeleid, noch heb ik mij bezig gehouden dit constant vergelijken van onderzoeksgegevens, maar ik heb vooral gezocht naar patronen.

5.6 Patroonherkenning ('Pattern-matching')

Ik koppel onderzoeksresultaten uit de literatuur aan patronen die ik herken vanuit mijn werkervaring om zodoende een nieuwe theorie te ontwikkelen, weergegeven in een model, dat ik toets door te observeren hoe men in de betrokken organisaties te werk gaat als er sprake is van een vertrouwenscrisis. Om zorgvuldig te werk te gaan bij het opzetten van dit praktijkonderzoek, ben ik, behalve bij Maso & Smaling, te rade gegaan bij het werk van Yin met betrekking tot '*case study research*'. Yin (1994:20) benoemt vijf onderdelen die belangrijk zijn bij het ontwerpen van '*case study*' onderzoek: 1.) *a study's questions*, 2.) *Its propositions, if any*, 3.) *Its unit(s) of analysis*, 4.) *the logic linking the data to the propositions*, and 5.) *the criteria for interpreting the findings*.' Ook Yin adviseert om voorafgaand aan de case study analyse uit te gaan van theoretische veronderstellingen en/of een beschrijvend raamwerk. Mijn hierboven gekozen aanpak, beschrijft Yin (1994: 25,106) als voorbeeld van een manier om de in de case study verzamelde gegevens te toetsen aan de theorie (*linking the data to the propositions*) en hij noemt dit

'pattern-matching': 'a pattern-matching logic compares an empirically-based pattern with a predicted one (or with several alternative predictions). If the patterns coincide, the results can help a case study strengthen its internal validity....A similar replication logic should be applied if the study involves multiple cases (thereby gaining external validity).'

5.7 Interne en externe validiteit

Interne validiteit is volgens Tushman et al (2007:347):

'the extent to which the data fit the research question' en volgens Maso (2004:71): *'de deugdelijkheid van de argumenten (verzamelde gegevens) en de redenering (de onderzoeksopzet en de analyse) die tot de onderzoeksconclusies geleid hebben'*.

Deze interne validiteit streef ik na door een precieze beschrijving van het onderzoeks-onderwerp te geven waarbij ik tegelijkertijd meerdere niveaus, context en tijd beschouw. Omdat ik het onderwerp in al zijn complexiteit te benader, gaat het mij er om bepaalde patronen inzichtelijk te maken. Het is niet mijn bedoeling kwantitatieve bewijzen te leveren voor bepaalde causale verbanden. Yin (1994) benadrukt het belang van het betrach-

ten van zorgvuldigheid (*important comparisons to rival propositions*) bij het doen van gevolgtrekkingen uit case studies om zo de interne validiteit te waarborgen.

Externe validiteit wordt gedefinieerd als: *‘the extent to which the theory matches the phenomenon studied’* (Tushman, M.L. et al. 2007:347) ; of *‘de generaliseerbaarheid van onderzoeksconclusies naar andere personen, fenomenen, situaties en tijdstippen dan die van het onderzoek’* (Maso & Smaling, 2004:73). Tushman refereert aan theorievorming en Maso & Smaling aan praktijkgericht onderzoek. Ik richt me in mijn onderzoek op beide vormen van research en houd dus rekening met beide normen, waarbij ik mij de vraag stel of de begrippen en patronen in mijn model tijdens het praktijkonderzoek door de betrokken personen herkend worden. Door meerdere situaties te onderzoeken doe ik aan, wat Schön noemt: *‘repertoire building’* (1983, 1991:317), waarbij hij aantekent dat:

‘Repertoire-building research tends to focus on the starting situation, the actions taken, and the results achieved. Such cases may usefully display linkages between features of action, outcome, and context, but they do not reveal the path of inquiry which leads from an initial framing of the situation to the eventual outcome.’

Hij bepleit tijdens de beschrijving ook aandacht te besteden aan *‘the researcher’s process of inquiry’*: de manier waarop de onderzoeker de situatie ervaart, de manier waarop hij geluisterd heeft naar de beschrijving van de situatie door de betrokkenen, de manier waarop hij de situatie analyseert en tot een aanpak komt, en de wijze waarop hij die vervolgens toetst. Dit punt brengt mij op de verdere beschrijving van mijn aanpak.

5.8 Betrouwbaarheid

In mijn literatuuronderzoek heb ik beschreven vanuit welke bronnen ik gekomen ben tot mijn model. Bij de beschrijving van het vervolgonderzoek in de praktijk beschrijf ik de stappen die ik als onderzoeker neem en tevens de overwegingen die mij ertoe gebracht hebben die stappen te zetten en hoe daar vervolgens op is gereageerd. Ik vermoed dat het feit dat ik een buitenpromovenda ben met ruime werkervaring heeft bijgedragen aan het vinden van interesse en bereidwilligheid van managers en medewerkers om mee te doen aan mijn onderzoek. Ook was het belangrijk om het vertrouwen van de betrokken medewerkers te winnen zodat men bereid was informatie die er werkelijk toe doet te delen. Het onderwerp van onderzoek helpt hier zeker bij, en ik heb daar ook expliciet aandacht aan besteed voorafgaand aan de interviews. De verdere opzet van het praktijkonderzoek is dermate gestructureerd dat het onderzoek ook door andere personen uitgevoerd kan worden, waarbij ik veronderstel dat ook dan dezelfde patronen herkend zullen worden. Ik kom hier bij de beschrijving van de praktijkvoorbeelden inhoudelijk op terug, in dit hoofdstuk gaat het er mij vooral om mijn aanpak te verantwoorden, waarbij naast de interne en externe validiteit en betrouwbaarheid ook de validiteit van begrippen een rol speelt.

5.9 Validiteit van begrippen ('Construct validity')

Yin (1994) memoreert dat de tegenstanders van case study research vooral het ontbreken van '*construct validity*' benoemen in hun kritiek, omdat bij deze benadering de onderzoeker het nalaat een meetinstrument te ontwikkelen en subjectieve oordelen gebruikt bij het verzamelen van data. Yin adviseert daarom zorg te dragen voor de volgende twee stappen (1994:34): '1.) *select the specific types of changes that are to be studied (in relation to the original objectives of the study)* and 2.) *demonstrate that the selected measures of these changes do indeed reflect the specific types of change that have been selected.*' Ik heb deze stappen gevolgd door bij het praktijkonderzoek gestructureerde vragen te stellen aan de medewerkers en deze vragen in het tweede interview na acht maanden te herhalen. Door de antwoorden te vergelijken kan ik laten zien hoe op deze punten inderdaad een verandering heeft plaatsgevonden.

5.10 Helderheid van begrippen ('Construct clarity')

Omdat ik in mijn onderzoek veel waarde hecht aan de constructie van mijn model, heb ik naast het streven naar '*construct validity*' vooral aandacht besteed aan het nastreven van '*construct clarity*'. Ik heb mijn methode van theorievorming afgezet tegen de inhoud van een artikel van Roy Suddaby (2010) over de rol en het gebruik van begrippen bij het ontwikkelen van theorie. Hij citeert de definitie van Priem & Butler (2001) die schrijven: '*constructs are not reducible to specific observations but, rather, are abstract statements of categories of observations*'. Volgen Suddaby zijn '*constructs*' de bouwstenen van een sterke theorie, waarbij volgens hem vier elementen van belang zijn:

1. zorgvuldig geformuleerde definities,
2. aandacht voor de omgevingsfactoren: ruimte, tijd en verborgen achterliggende waarden waarbinnen de begrippen al dan niet gelden
3. aandacht voor de relaties tussen de verschillende begrippen,
4. de logische samenhang tussen de begrippen in relatie tot het onderwerp

Ad 1.) In mijn hoofdstuk *Wat is Vertrouwen?* besteed ik uitgebreid aandacht aan de verschillende definities zoals beschreven in de literatuur, vanuit verschillende disciplines, waarna ik vervolgens zelf een nieuwe definitie heb geformuleerd, die naar mijn idee voldoet aan de door Suddaby geformuleerde eisen: *Vertrouwen is een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaats vindt.*

De definitie beschrijft ondubbelzinnig de belangrijkste drie elementen van het begrip vertrouwen: gevoel, relatie, context. Er is geen sprake van een cirkelredenering of tautologie in de beschrijving, noch is de definitie te breed of te smal gedefinieerd, valkuilen waarvoor Suddaby waarschuwt.

Ad 2.) Ook heb ik aandacht besteed aan het tweede element: aandacht voor de omgevingsfactoren en de afbakening van het onderwerp. Suddaby licht de afbakening van ruimte als volgt toe (2010:349):

‘Constraints of space refer to the fact that constructs may apply differently in different types of organizations, at different levels of organizational analysis, under different cultural conditions, or in varying environmental circumstances’.

Ik richt me in dit onderzoek op vertrouwen in organisaties, waarbij ik mijn aandacht vooral richt op het ontwikkelen en/of herstellen van vertrouwen tussen management en medewerkers. Ik maak daarbij geen onderscheid tussen kleine of grote, profit of non-profitorganisaties, mede omdat uit het onderzoek van Cools (2005) gebleken is dat dit onderscheid er niet toe doet. Ik besteed wel expliciet aandacht aan de context waarbinnen de vertrouwenskwesties bestudeerd worden, enerzijds omdat de literatuur ondersteunt dat het waargenomen risico in de context van belang is voor de vorming van vertrouwen (model Mayer et al. 1995) en anderzijds omdat het researchers tot nu toe niet of nauwelijks gelukt is, vertrouwen in de context te onderzoeken (Dirks, Lewicki & Zaheer, 2009). Hoewel onderzoekers steeds meer aandacht tonen voor het belang van de context voor te bestuderen fenomenen, is dit onderzoek nog schaars (Johns, 2006, Bamberger, 2008). Johns (2006:386) definieert context als:

‘situational opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables’.

Vertrouwensonderzoek in organisaties kan mijns inziens alleen dan betekenis krijgen door de context waarbinnen de relatie tussen individuen vorm krijgt in het onderzoek te betrekken. Bamberger (2008:842) houdt een pleidooi voor het gebruik van kwalitatief onderzoek in combinatie met kwantitatief onderzoek om te komen tot *‘context theorizing’*: *‘the insights gleaned from these often context-rich descriptions can provide important hints as to, if not grounded hypotheses regarding, how context directly shapes particular outcomes or conditions particular relationship. The power from such research stems from its spawning effect- that is, the tendency of quantitative scholars to extend and test ideas initially generated by qualitative researchers’ rich descriptions’.* Hij benadrukt de noodzaak van *‘creating new theories explaining the relations between structures, environments, and time frames on the one hand, and attitudes, cognition, and behavior on the other* (2008:844). Deze laatste elementen worden ook door Schön (309) benoemd als één van de hiervoor reeds genoemde vormen van *‘reflective research’*:

‘Frame analysis, the study of the ways in which practitioners frame problems and roles, can help practitioners to become aware of and criticize their tacit frames. When a prac-

itioner becomes aware of his frames, he also becomes aware of the possibility of alternative ways of framing the reality of his practice. He takes note of the values and norms to which he has given priority, and those he has given less importance, or left out of account altogether. Frame awareness tends to entrain awareness of dilemmas.'

Het onderzoek naar deze al dan niet verborgen 'frames' is reeds onderwerp van mijn onderzoek en krijgt daarom uitgebreid aandacht in mijn betoog. Suddaby noemt in dit verband de achterliggende waarden van de onderzoeker (2010:350):

'Because constructs are subject to conditions of value, researchers must make their best efforts to explicate the hidden assumptions that they bring to the theorization of a construct. As organizational theorists, we must adopt an ongoing position of critical reflexivity about how our individual point of view, our often taken-for-granted assumptions, and our institutional biography might introduce bias and distortion into how we conceptualize and abstract reality.'

Eén van de redenen waarop ik het onderwerp vertrouwen heb gekozen is juist ook de fascinatie voor mijn eigen goede en slechte ervaringen in het werk, die mijn vertrouwen hebben doen groeien of juist onder druk hebben gezet. Het onderzoek naar mijn eigen waarden, veronderstellingen en opvattingen neem ik daar zeker in mee. Naast aandacht voor context en deze 'tacit frames' of 'hidden assumptions' van zowel de 'practitioners' als de onderzoeker, ben ik me bewust van het belang van de tijd: in mijn praktijkonderzoek heb ik tevens aandacht besteed aan deze 'time frames' door te onderzoeken hoe het fenomeen vertrouwen zich in de tijd ontwikkelt. Samenvattend meen ik te voldoen aan het tweede element van een goede theorie:

'A theory should provide answers to what the constructs are, how and why they are related, who the constructs apply to, and when and where they are applicable', (Whetten, 1989).

Ad 3.) Als derde element beschrijft Suddaby de noodzaak van het beschrijven van de relaties tussen de verschillende begrippen, bijvoorbeeld in de vorm van 'propositions'. Ik heb ernaar gestreefd de variabelen die invloed hebben op het fenomeen vertrouwen in een model samen te vatten en dit model zo te beschrijven dat het voldoet aan de voorwaarden van nauwkeurigheid (*accuracy, comprehensiveness*), eenvoud (*simplicity, parsimony*) en algemeenheid (*generality*), (Langley, 1999).

Ad 4.) Wat betreft het vierde element merkt Suddaby op dat een theoretisch raamwerk of model een goede start kan vormen om tot logische samenhang te komen, maar dat het toch vooral de coherente verklaringen moeten zijn die overtuigen. *'Does the construct*

make sense? Dit is de vraag die ik met behulp van het praktijkonderzoek wil beantwoorden.

De redenen dat hij een pleidooi houdt voor '*construct clarity*' zijn drieledig:

- ♦ het bevordert de communicatie; ook Suddaby benoemt de '*gap between academic research and the practioner community*' en heldere begrippen helpen dit gat te overbruggen,
- ♦ het helpt empirische analyse; hoe preciezer begrippen zijn beschreven hoe makkelijker het wordt om onderzoeksresultaten te interpreteren en te vergelijken, en
- ♦ het verhoogt de creativiteit en kan net als een goed gekozen metafoor nieuwe inzichten verschaffen.

Een conclusie die hij trekt uit zijn essay is: '*construct clarity*' is *highly dependent on a theorist's facility with language*' (210:355). Deze opmerking is mij uit het hart gegrepen. Ik kies er dan ook voor dit proefschrift in het Nederlands te schrijven, omdat ik gezien de abstracte aard van het onderwerp grote waarde hecht aan een accurate weergave en zorgvuldig woordgebruik. Bovendien bestaat het basismateriaal van mijn praktijkonderzoek uit gesprekken, die in het Nederlands zijn gevoerd. Ik kan beter nadenken en schrijven in mijn moedertaal en dat besef geeft mij zelfvertrouwen om dit onderzoek tot een goed eind te brengen, al realiseer ik mij dat deze keuze haaks staat op de huidige opvatting dat je in het Engels hoort te schrijven als je wilt meetellen in de wetenschappelijke wereld. Dit neemt overigens niet weg dat ik voornamelijk gebruik heb gemaakt van Engelstalige literatuur en citaten en van specifieke begrippen ook hun Engelse benaming heb overgenomen.

5.11 Dialogische intersubjectiviteit

Maso & Smaling (2004:81) merken op dat het bij kwalitatief onderzoek vooral gaat om dialogische intersubjectiviteit:

'dialogische intersubjectiviteit wordt gekenmerkt door interactieve relaties, openheid (zowel openheid van geest als openhartigheid), wederzijds vertrouwen en respect, en een zekere symmetrie....Het methodologisch belang van het streven naar dialogische intersubjectiviteit is vooral groot wanneer er geen goede, omvattende theorieën zijn, er geen superieure deskundigheid bestaat, en formele logica en mathematische modellen niet goed passen op de probleemsituatie. In zulke gevallen hangt de kwaliteit van de argumentaties voor bepaalde onderzoeksconclusies voor een belangrijk deel af van de kwaliteit van de communicatie tussen onderzoekers onderling, tussen onderzochten onderling en tussen onderzoekers en onderzochten.'

Deze opmerkingen vertonen duidelijk overeenkomsten met de opvattingen van Schön (1983, 1991:323) met betrekking tot het eerder genoemde ‘*reflective research*’:

‘In the kinds of reflective research I have outlined, researchers and practitioners enter into a model of collaboration very different from the forms of exchange envisaged under the model of applied science. The practitioner does not function here as a mere user of the researcher’s product. He reveals to the reflective researcher the ways of thinking that he brings to his practice, and draws on reflective research as an aid to his own reflection-in-action. Moreover, the reflective researcher cannot maintain distance from, much less superiority to, the experience of practice.’ Whether he is engaged in frame analysis, repertoire building, action science or the study of reflection-in-action, he must somehow gain an inside view of the experience of practice. Reflective research requires a partnership of practitioner-researchers and research-practitioners.’

Ik heb nadrukkelijk de voor dit onderzoek benodigde samenwerking met de betrokken managers en medewerkers op de hierboven beschreven wijze vormgegeven. Het wederzijdse vertrouwen dat hierdoor ontstond heeft geleid tot een grote mate van openheid in de weergave van de case studies.

5.12 Onderzoeksconclusies

In dit hoofdstuk heb ik uiteengezet wat ik heb gedaan in dit onderzoek, hoe ik het heb gedaan en wat mijn overwegingen daarbij zijn geweest. De aanpak volgens de theorie van Donald Schön (1983, 1991) blijkt goed aan te sluiten bij de methoden die zowel Maso & Smaling als Yin voorstaan en het artikel van Roy Suddaby heeft mij geholpen om nog eens kritisch te kijken naar de helderheid van de gebruikte begrippen. Ik meen dan ook een consistente methode te hebben gevolgd die recht doet aan de eisen van zowel ‘rigor’ als ‘relevance’.

Omdat methodologische kwaliteit blijkt uit de argumentatieve overtuigingskracht van de onderzoeksconclusies (Maso & Smaling, 2004) gaat het uiteindelijk om de kracht van de uitkomsten van dit onderzoek. Ik tracht in dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de theorievorming rond het onderwerp vertrouwen in organisaties, terwijl de uitkomsten ook een handelingsperspectief voor ‘practitioners’ bieden. In dit hoofdstuk gaat het voornamelijk over de manier waarop ik tot die uitkomsten gekomen ben.

6

Hoe werkt vertrouwen in de praktijk?

6.1 Inleiding

Hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevendenden? Dit zijn de vragen die ik mij stel bij praktijkonderzoek rond vertrouwen. Hoe kan ik dit onderzoek aanpakken? Toen ik hier in de zomer van 2009 over nadacht, vertelde mijn vriendin Hanneke Brüggem, dat bij haar op het werk, bij de Bestuursdienst van de gemeente Amsterdam, het thema vertrouwen op de agenda stond als een speerpunt voor het management van de gemeente. Zij bracht mij in contact met beleidsmedewerker Jeroen Bernds, die de opdracht had een symposium rond dit thema te organiseren. In een geanimeerd gesprek hebben wij toen mogelijkheden tot samenwerking op dit gebied onderzocht. Hij heeft mij vervolgens in contact gebracht met Carolien Metselaar, hoofd Organisatieontwikkeling & Werkgeverschap bij de Bestuursdienst, verantwoordelijk voor het vertrouwensproject binnen de gemeente. Ik heb aan hen het theoretische raamwerk gepresenteerd dat ik op basis van mijn literatuuronderzoek had gemaakt. Mijn aanpak werd enthousiast ontvangen. De timing om binnen de gemeente onderzoek te doen naar vertrouwen bleek perfect. Op dat moment leefde het thema samenwerken op basis van vertrouwen in Amsterdam, niet alleen bij de top, maar ook breder in de organisatie. Dit bleek ook uit de grote opkomst tijdens het op 17 september 2009 door de Bestuursdienst georganiseerde symposium over vertrouwen. In dezelfde periode kreeg mijn praktijkonderzoek verder vorm. Carolien vertelde dat zij op zoek was naar een aanpak die een concreet handelingsperspectief bood voor managers: het op de agenda zetten, het erover hebben en inzicht krijgen in het onderwerp zijn weliswaar eerste stappen naar het creëren van een

cultuur van vertrouwen, maar wat doe je als het lastig wordt en er sprake is van gebrek aan vertrouwen?

Hardop denkend ontstond het idee om leidinggevendenden te zoeken met interesse voor dit thema en de bereidheid actief mee te werken aan het onderzoek. Wij bespraken een aanpak waarin ik mij als een *'reflective researcher'* zou opstellen en zodoende, in samenwerking met de leidinggevendenden zou bestuderen hoe zij omgingen met deze crisis en in hoeverre mijn theoretisch raamwerk hierbij aanknopingspunten zou kunnen bieden. Bij de keuze van de leidinggevendenden was het van belang dat de betrokken managers zelf de behoefte en/of noodzaak ervoeren om te werken aan vertrouwen en dat er in hun organisaties kwesties speelden waarbij een interventie op dit gebied van toegevoegde waarde kon zijn. Tevens moesten de managers bereid zijn om 1) kritisch reflectief naar zichzelf en naar de afdeling te kijken, 2) inzicht te geven in documenten etc., 3) af en toe een 'pottenkijker' op het werk toe te laten en 4) tijd in te ruimen voor reflectie en terugkoppeling naar de onderzoeker. Het was onze bedoeling dat de managers zelf aan de slag zouden gaan met het thema zonder dat ik vanuit mijn rol als onderzoeker tevens als adviseur en begeleider van het proces zou optreden. Dit om te voorkomen dat de rol van onderzoeker en die van adviseur door elkaar zouden gaan lopen en het dragen van deze twee petten het onderzoek zou compliceren.

Carolien heeft mij toen in contact gebracht met drie diensthoofden, waarvan zij vermoedde dat zij enthousiast zouden zijn voor een dergelijk onderzoek. Ik heb deze drie leidinggevendenden het theoretisch raamwerk toegestuurd, we hebben telefonisch een introductiegesprek gevoerd en ik heb daarna met alle drie een persoonlijk vervolgesprek gehad, waarin zij hun medewerking toezegden en wij een plan van aanpak bespraken. Eén van de leidinggevendenden heeft zich kort daarna teruggetrokken, omdat zij haar medewerkers bij nader inzien niet verder wilde belasten terwijl zij midden in een reorganisatie zaten. Zodoende ging ik voor dit praktijkonderzoek in zee met de directeur van de Belastingdienst (DBGA) en de directeur Binnenwaterbeheer (BBA).

6.2 Plan van Aanpak

Bij de Dienst Belastingen (DBGA) heb ik dit onderzoek vervolgens uitgevoerd samen met de Directeur Antoon Duijnker en met de Sectormanager Advies en Ondersteuning Pilar Torres Barrera. Het eerste gespreksonderwerp tijdens onze startbespreking op hun kantoor in de Bijlmer was de te maken keuze uit zaken die in de organisatie speelden en waarbij sprake was van een vertrouwenscrisis. Wij hebben toen gekozen voor het thema van de samenwerking tussen twee IT-afdelingen, die moeizaam was geworden na een recente reorganisatie. Bij de Dienst Binnenwaterbeheer (BBA) heb ik het eerste gesprek gevoerd met de Directeur Hennie Koek in haar kantoor met uitzicht op het IJ, waar-

bij zij voorstelde om te kiezen voor de problematiek rond de invoering van de nieuwe dienstroosters voor brugopzichters. De keuze voor deze situatie had tot gevolg dat zij mij introduceerde bij de Sectormanager Bruggen & Sluizen Constance Steenkamp met wie ik vervolgens in dit onderzoek heb samengewerkt. De hierboven genoemde gesprekken hebben rond kerst 2009 plaatsgehad en alle betrokken leidinggevendenden waren op dat moment korter dan een jaar in hun functie werkzaam.

Hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevendenden? Klopt het dat het vervullen van een voorbeeldfunctie en het creëren van de juiste organisatieprocessen (zoals beschreven in het theoretisch raamwerk) door de leiding vertrouwen bevordert? En als je werkt aan vertrouwen, werk je dan aan een lerende organisatie?

Dit zijn de vragen die wij ons gesteld hebben. We spraken af dat de betrokken managers gedurende een periode van circa 8 maanden het eigen- en afdelingsfunctioneren onder de loep zouden nemen. Om structuur in de aanpak te brengen stelde ik een identieke aanpak voor beide diensten voor:

- ♦ een eerste bijeenkomst met medewerkers, waarin ik hen een aantal vragen voorleg,
- ♦ een terugkoppelingsgesprek met de leidinggevendenden naar aanleiding van de uitkomsten van de startbijeenkomst,
- ♦ een informeel voortgangsgesprek met de leidinggevendenden halverwege om de vinger aan de pols te houden,
- ♦ een tweede bijeenkomst met de medewerkers na circa 8 maanden
- ♦ een evaluatiegesprek met de leidinggevendenden op basis van de uitkomsten van deze tweede bijeenkomst met medewerkers
- ♦ een gesprek met de leidinggevendenden naar aanleiding van het concept rapport over het onderzoek
- ♦ een eindversie van het rapport, goedgekeurd door alle betrokkenen.

Bij de twee diensten werd vervolgens een bijeenkomst met een focusgroep van medewerkers georganiseerd op respectievelijk 25 januari 2010 bij de DBGA en op 16 februari 2010 bij de BBA. De aanpak voor deze bijeenkomsten was identiek: een korte toelichting van mij over het onderzoek en de samenwerking met de betrokken leidinggevendenden, alsmede over de achtergrond van de keuze voor de gekozen dienst en de gekozen afdeling(en) en een korte voorstelronde. Daarna werd besproken in hoeverre men openstond voor dit gesprek en hoe men aankeek tegen de rol en de persoon van de onderzoeker. Hierna kwamen, met het doel de discussie op gang te brengen, de volgende vragen aan de orde:

Is er sprake van een heldere visie en zijn de doelen om die visie te bereiken concreet gemaakt?
Is er sprake van duidelijke werkprocessen?

Ervaren jullie als medewerkers steun, aandacht en erkenning van het management?

Ik koos ervoor deze vragen te stellen, omdat dit de onderwerpen zijn die onderdeel vormen van mijn model. Het is mijn veronderstelling dat als je als leidinggevende werkt aan deze onderwerpen, je werkt aan vertrouwen. Je hoeft het dus niet expliciet te hebben over vertrouwen, je moet als leidinggevende vooral werken aan vertrouwen en dat doe je door aandacht te geven aan bovenstaande vragen.

Bij beide bijeenkomsten brachten deze vragen het gesprek op gang. Van de gesprekken heb ik geluidsopnamen gemaakt, die ik heb uitgewerkt in gespreksverslagen. De gespreksverslagen heb ik eerst ter goedkeuring voorgelegd aan de deelnemers en vervolgens besproken met de leidinggevendenden. Aan de leidinggevendenden heb ik vervolgens gevraagd in de daarop volgende periode van enkele maanden bewust aan de gang te gaan met de concrete aanbevelingen uit de gespreksverslagen. Tussentijds werd hierover nog een informeel voortgangsgesprek gevoerd. Bij de belastingdienst heb ik op 25 januari 2010 ook een management team (MT) vergadering bijgewoond, waarin ik de MT leden een toelichting gaf op mijn onderzoek. Op respectievelijk 9 september bij de DGBA en op 26 oktober 2010 bij de BBA hebben opnieuw bijeenkomsten met de beide focusgroepen plaatsgehad en zijn er op dezelfde wijze gespreksverslagen gemaakt die na goedkeuring door de deelnemers opnieuw zijn voorgelegd aan de leidinggevendenden. Tenslotte hebben evaluatiegesprekken plaatsgehad met de betreffende leidinggevendenden, waarvan ik ook een verslag heb gemaakt aan de hand van opnamen en dat ik ter goedkeuring toestuurd. Hierna schreef ik een rapportage die ik opnieuw besprak met de leidinggevendenden. Tenslotte hebben deze laatste gesprekken geresulteerd in deze eindversie die ieders goedkeuring draagt. In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijf ik het verloop van het onderzoek per dienst.

6.3 Praktijkvoorbeeld 1: Dienst Belastingen, Gemeente Amsterdam (DBGA)

6.3.1 Algemene informatie

De Dienst Belastingen is een onderdeel van de gemeente Amsterdam. De Dienst Belastingen heeft lokale belastingen en int deze bij de bewoners en ondernemers in Amsterdam, Landsmeer en Oostzaan. Voorbeelden van lokale belastingen zijn Hondenbelasting, Afvalstoffenheffing, Onroerende Zaakbelasting en Rioolrecht. Daarnaast bepaalt de Dienst Belastingen de woz-waarde van alle woningen en bedrijfspanden in Amsterdam. De Dienst schrijft op haar website (1 januari 2009): 'De Dienst Belastingen is een organisatie met een groot innoverend vermogen. Er worden voortdurend initiatieven ontplooid, met name op het gebied van de ICT, om de bedrijfsvoering en dienstverlening te verbeteren.'

Onder **Missie & Taken** staat: 'Missie: "Het op een marktconforme manier, dat wil zeggen klantgericht, efficiënt en effectief, leveren van producten en diensten op het gebied van waardebeoordeling van objecten en het genereren van (belasting)opbrengsten voor de gemeente Amsterdam en voor andere opdrachtgevers in de regio. Er op toezien dat de diensten, bedrijven en stadsdelen van de gemeente Amsterdam als belastingplichtigen eenduidig en in overeenstemming met de fiscale wetgeving handelen.'

Hoofdtaken: De missie van Dienst Belastingen kan vertaald worden in een aantal hoofdtaken:

- Het op aanslag brengen van lokale belastingen binnen de gemeente Amsterdam e.o.
- Het innen en invorderen van lokale belastingen binnen de gemeente Amsterdam e.o.
- Het waarderen en beschikken van de onroerende zaken binnen de gemeente Amsterdam e.o.
- Het leveren van object- en waardegegevens aan afnemers conform de voorschriften van de Wet woz.'

Onder **Doelstellingen** staat op de website het volgende: 'Door de nadruk te leggen op de dienstbaarheid en een goede onderbouwing van het belastingproces wil DBGA een hogere acceptatie van gemeentebelastingen bereiken. Door middel van nieuwe automatisering en het voortdurend verbeteren van planningsmechanismen tracht DBGA invulling te geven aan de verbetering van de kwaliteit van haar producten en diensten. Aan het begrip klantgerichtheid wordt verder inhoud gegeven aan de hand van de volgende trefwoorden:

- *Tijdig*: het verkorten van de doorlooptijden van bezwaarschriften en kwietscheldingsverzoeken;
- *Accuraat*: waardering, heffing en inning zo juist mogelijk uitvoeren;
- *Correct*: correcte bejegening, dienstbetoon, deugdelijke correspondentie, bereikbaarheid, actieve informatieverstrekking.

Organisatiestructuur Dienst Belastingen (website dd 10 december 2010)

Dienst Belastingen is opgedeeld in zes sectoren. Alle medewerkers werken met elkaar in hetzelfde pand in de Amsterdamse Poort. Er werken ongeveer 350 mensen bij de Dienst.

Sector Advies & Ondersteuning

De sector Advies & Ondersteuning adviseert en ondersteunt dienstbrede en dienstexterne werkzaamheden. Onder deze sector vallen de afdelingen P&O, Communicatie, Algemeen Juridische Zaken, de Bedrijfsgezondheidsadviseur en de OR-secretaris.

Sector IT

De sector IT voert, in samenhang en samenwerking met de sector Bedrijfsondersteuning, activiteiten uit op het gebied van de informatievoorziening.

Sector Bedrijfsvoering

De onderdelen die de sector Bedrijfsvoering vormen zijn Externe Dienstverlening (ED), Facility Management (FM), Financien en Planning & Control en Contractregie.

Sector Bedrijfsondersteuning

De sector Bedrijfsondersteuning heeft enerzijds de functie van kaderstelling en beleidsadvisering, en anderzijds een dienstverlenende functie naar zowel directie, staf als de primaire sectoren. De afdeling staat voor verdere verbetering van de bedrijfsvoering en modernisering van het beheers- en sturingsinstrumentarium. Ook is de afdeling Bedrijfsondersteuning verantwoordelijk voor het planmatig, procesmatig en functioneel gebruikersgericht ondersteunen van de productie-units. De afdeling bestaat uit twee teams: Bedrijfsontwerp en Functionaliteitenbeheer.

Sector Gegevensbeheer, Waardebepaling & Heffing (GWH)

De sector GWH heeft als primaire taak het heffen van belastinggelden. De ambitie van de sector GWH is het efficiënter uitvoeren van haar productieproces. De sector GWH wordt tactisch aangestuurd door de sectormanager en operationeel door de teamleiders.

Sector Publiekszaken & Invordering (PZI)

De sector PZI heeft als primaire taak het innen van belastinggelden. De ambitie van de sector PZI is het efficiënter uitvoeren van haar productieproces. De sector PZI wordt tactisch aangestuurd door de sectormanager en operationeel door de teamleiders.

6.3.2 De ontwikkeling van vertrouwen bij de DBGA

In overleg met Antoon en Pilar is gekozen voor de problematiek rond de samenwerking van twee afdelingen: de Sector IT en de Sector Bedrijfsondersteuning (BO).

6.3.2.1 De eerste ronde

Het is 25 januari 2010 en met 10 medewerkers (5 van iedere afdeling) vindt de eerste bijeenkomst plaats. Verwachtingsvol word ik door de aanwezigen aangekeken, niemand heeft een duidelijk idee wat er van hem of haar verwacht wordt. Ik stel mijzelf voor en licht kort de opzet van het onderzoek toe en daarna houden we een voorstelrondje. Volgens hebben we het over de rol van vertrouwen tijdens deze bespreking, tussen mij en de deelnemers aan het gesprek en de deelnemers onderling (er waren zowel leidinggevenden en medewerkers aanwezig). Ik heb het idee dat het effect heeft om het hierover te hebben: het onderwerp vertrouwen concreet op tafel leggen, creëert een begin van vertrouwen. De sfeer die ontstaat is: laten we maar zien wat er van komt, we geven je het voordeel van de twijfel. Ik geef aan dat ik graag concrete kwesties wil bespreken die spelen in de organisatie met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- ♦ Is er sprake van een heldere visie en zijn de doelen om die visie te bereiken concreet gemaakt?
- ♦ Is er sprake van duidelijke werkprocessen?
- ♦ Ervaren medewerkers steun, aandacht en erkenning van het management?

In het hierna volgende stuk geef ik de grote lijnen van de discussie weer.

Het eerste onderwerp dat unaniem naar boven komt is de onduidelijkheid in de onderlinge samenwerking tussen de twee sectoren: de overdrachtsmomenten, de afbakening van taken, wie doet wat wanneer, wie is waar verantwoordelijk voor, wie moet waar en wanneer bij betrokken zijn en wanneer eindigt die betrokkenheid? Veranderingen na de reorganisatie per 1 oktober 2009 hebben gezorgd voor deze onduidelijkheid. Over de aanleiding voor de reorganisatie zijn de meningen verdeeld. Dat het een onduidelijk proces is geweest, waarin niet helder gecommuniceerd is, daar is iedereen het wel over eens. Iemand zegt dat het doel van de reorganisatie een effectievere en efficiëntere samenwerking is, maar dat de oplossing die nu gekozen is, nog steeds niet voor een goede samenwerking zorgt, hoewel dit al de zoveelste reorganisatie is. Communicatie vanuit het MT ontbreekt en een medewerker van IT merkt op dat zowel het vorige reorganisatieplan als deze reorganisatie niet worden gedragen door IT, wat iemand van BO er toe brengt zich af te vragen waar ze dan in hemelsnaam met elkaar mee bezig zijn? *'Hoe kunnen we tot samenwerking komen als draagvlak ontbreekt?'*

Iedereen aan tafel is het er ook over eens dat de reorganisatie tegenwerken niet productief is: *'we moeten verder en duidelijkheid krijgen over de werkprocessen, we willen allemaal goede producten afgaan leveren waar de organisatie wat aan heeft en waar mensen de dingen kunnen doen die ze het best kunnen. Dit gebeurde de afgelopen jaren te weinig, grenzen tussen de afdelingen zijn niet duidelijk waardoor er dingen dubbel worden gedaan en er andere dingen blijven liggen'.*

Het gesprek neemt na verloop van tijd een andere wending: ging het in eerste instantie over de moeizame onderlinge samenwerking, nu gaat het over de onvrede over het optreden van het MT: *'er gebeuren hier zoveel kromme dingen, aan de ene kant wordt geld over de balk gegooid, op andere plekken waar het cruciaal is, gebeurt er niks. MT, ga nu eens nadenken over wat goede dienstverlening is, ga structureel dingen oplossen en zoek niet de oplossing in meer handjes op de productieafdelingen'.*

Vervolgens: *'IT is belangrijk volgens het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek), geef daar dan ook eens meer aandacht aan, want daar merk je in de praktijk niks van. IT loopt achter de processen aan in plaats van leidend te zijn.'* Halve oplossingen zijn aan de orde van de dag (burger vult digitaal formulier in dat vervolgens handmatig wordt overgetikt). Beide afdelingen vinden elkaar in deze frustratie.

Men vindt dat daadkracht van het MT dat zou moeten zorgen voor duidelijkheid, de neuzen in dezelfde richting en het nakomen van gemaakte afspraken, ontbreekt. *'Het MT zou een visie moeten hebben, een beleid gedragen door de organisatie over de wijze waarop je 80% van de bedrijfsvoering automatisch wil gaan afhandelen (i.p.v. de huidige 20%): wie doet wat, vanuit welke verantwoordelijkheid, zodat processen glad kunnen verlopen, in plaats van dat elke afdeling daar zelf vorm aan geeft en processen divergeren en mensen elkaar gaan tegenwerken. Er is behoefte aan sturing van boven naar beneden'.* Er komen

vele voorbeelden boven water. De deelnemers aan het gesprek die weinig zeggen, herkennen de verhalen, maar hebben posities die minder op het snijvlak van verschillende organisatie onderdelen balanceren waardoor zij minder te maken hebben met de onduidelijkheden die vaak optreden als men met ontwerpen bezig is: *‘eerst wil men groen, dan is het groen gebouwd, en dan wil men liever rood, of oranje of bij nader inzien liever toch maar groen. IT en BO proberen nog te laveren, maar het initiatief om mee te denken neemt af, het lijkt soms wel of het beleid van het MT is om dingen expres mis te laten gaan? Het lijkt dweilen met de kraan open. Werkt heel frustrerend, trekken aan een dood paard stimuleert niet. Op je rug gaan liggen met je pootjes omhoog is dan het gevolg en dan houdt het echt op.’*

Er wordt flink gemopperd, niemand neemt een blad voor de mond. Men vindt het feit dat ik hier nu zit en dit gesprek met hen voer een positieve zaak, maar wordt hier nu een vervolg aan gegeven? Wat voor visie zit hierachter, hoe gaat het MT hier handen en voeten aan geven? Het vertrouwen dat dit gaat gebeuren ontbreekt. Het voorbeeldgedrag ontbreekt. *‘Hoelang moet je nog incasseren als afdeling, als teamleider en als medewerker?’* Het is twaalf uur, de lunch voor de volgende vergadering wordt binnengebracht en we ronden de bespreking af. Ik beloof een verslag te maken en rond te sturen en dank iedereen hartelijk voor hun medewerking.

6.3.2.2 De analyse met betrekking tot de eerste ronde

Ik heb de opmerkingen die tijdens het gesprek zijn gemaakt gestructureerd volgens het stappenplan van het organisatiemodel. Het commentaar van deze focusgroep kan dan als volgt worden gestructureerd:

1. het uitdragen van een visie, en het formuleren van heldere doelen
 - a wat ontbreekt is daadkracht van het MT die zorgt voor duidelijkheid, de neuzen in dezelfde richting en het nakomen van gemaakte afspraken.
 - b Uit het MTO (medewerkers tevredenheidsonderzoek) komt ook naar voren dat mensen vaak niet weten wat ze moeten doen. Doelen van MT zijn vaak niet duidelijk en ontbreken daardoor ook op de werkvloer. Jaarplannen worden nu bottom-up samengesteld, terwijl het MT een strategische analyse zou moeten maken, geholpen door de experts waarin aandacht is voor samenhang. Er is behoefte aan sturing van boven naar beneden.
 - c Het was/is een beetje een rommelig MT: men heeft het idee dat het MT vaak niet volledig bezet is, er is wellicht (te)veel aandacht van MT leden voor externe activiteiten waardoor problemen op de werkvloer opgelost moeten worden.

2. de zorg voor het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur om zodoende verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen.
 - a *Het MT zou een visie moeten hebben, een beleid gedragen door de organisatie over de wijze waarop je 80% van de bedrijfsvoering automatisch wil gaan afhandelen (i.p.v. de huidige 20%): wie doet wat, vanuit welke verantwoordelijkheid, zodat processen glad kunnen verlopen, in plaats van dat elke afdeling daar zelf vorm aan geeft en processen divergeren en mensen elkaar gaan tegenwerken.*
 - b *reorganisatie wordt als onduidelijk proces ervaren, waarbij taken en bevoegdheden nog steeds niet duidelijk zijn, grenzen tussen de afdelingen zijn niet duidelijk waardoor er dingen dubbel worden gedaan en er andere dingen blijven liggen.*
 - c *het MT investeert wel in noodverbandjes om het primaire proces door te laten gaan i.p.v. kritisch te kijken naar bestaande processen en die structureel te verbeteren door te automatiseren.*
 - d *het coördinatiemechanisme in deze organisatie is directe en maximale controle over de medewerkers wat leidt tot 'bullshit' (het ontwerpen van enorme reportages voor mini-processen gedicteerd vanuit de productie). IT loopt achter de processen aan in plaats van leidend te zijn.*
 - e *MT zegt ja en doet nee, beleid krijgt geen handen en voeten en er komt weinig informatie vanuit het MT, dat er kennelijk vanuit gaat dat jij als teamleider al over alle informatie beschikt.*
 - f *doordat de bedrijfsprocessen onduidelijk zijn, is het ook lastig om tools voor managementinformatie te ontwerpen.*
 - g *Het zijn allemaal eilandjes, je komt aan het territorium van leiders, en ook al zijn er afspraken gemaakt, moet je toch weer proberen die coördinatoren te overtuigen, kost veel energie en haalt motivatie onderuit.*
3. het op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van medewerkers via een open communicatie, het geven van steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zo nodig de 'plek der moeite' op te zoeken, zoeken naar betekenisgeving, aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inter-persoonlijke vaardigheden van leidinggevend en medewerkers,
 - a *gebrek aan communicatie vanuit MT*
 - b *medewerkers worden wel geconsulteerd maar er wordt niets met adviezen gedaan*
 - c *de middenmanagementlaag zit tussen MT en medewerkers in en als teamleider krijg je het gevoel dat je het nooit goed doet, omdat duidelijke informatiestromen ontbreken.*
 - d *IT is belangrijk volgens het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek), geef daar dan ook eens meer aandacht aan, want daar merk je in de praktijk niks van.*
 - e *Wie trekt bij wie aan de bel? Moet het MT deskundigen uitnodigen of moeten professionals zelf meer de aandacht bij het MT opeisen? Aandacht en goedkeuring van het MT zijn trouwens nog geen garantie voor een follow-up in de toekomst.*
 - f *MT stukken staan sinds kort online, we zijn op goede weg, al scoren afdelingen die met reorganisatie bezig zijn laag in het MTO. Leidinggevend scoren hier laag, je zit als middenkader leidinggevende in een 'lose-lose' situatie.*
 - g *De directeur gaat er teveel van uit dat zijn visie via MT leden wel door zal sijpelen in de organisatie,*

- dit gebeurt echter mondjesmaat, er zitten ravijnen tussen het MT en de rest van de organisatie. Soms doet hij ook weer rare dingen en houdt hij zich in zijn pogingen de cultuur te veranderen ook bezig met issues op detailniveau. Hij zal wel teleurgesteld zijn dat hij nog geen zichtbare resultaten geboekt heeft volgens het МТО.*
- h Eén op de drie medewerkers volgens het МТО zit bij de dienst omdat ze nog niets beters hebben gevonden. Mensen zitten hier vaak jaren, komen als uitzendkracht binnen, er is weinig aandacht voor ontwikkeling en het meedenken over het verbeteren van de werkprocessen wordt niet gestimuleerd, terwijl men op de werkvloer wel degelijk ideeën heeft.*
 - i Het niveau van leidinggevenden varieert erg, de productie teamleiders hebben de macht en niet de behoefte of het niveau om op een beleidsmatig niveau naar hun processen te kijken, zij zijn gefocused en sturen op de bestaande inhoud. Als je goed bent in het trucje, word je van uitzendkracht medewerker, van medewerker coördinator, dan teamleider en dan sectormanager. Kwam je hiertegen in opstand dan was lange tijd het devies: doen waar je voor bent aangenomen bent, je bek houden en programmeren.*
4. het geven aan medewerkers van beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten en tijd in te kunnen delen, het geven aan medewerkers van voldoende verantwoordelijkheid om ruimte te ervaren om risico's te kunnen nemen,
- a IT en BO proberen nog te laveren, maar het initiatief om mee te denken neemt af, het lijkt soms wel of het beleid van het MT is om dingen expres mis te laten gaan? Het lijkt dweilen met de kraan open. Werkt heel frustrerend, trekken aan een dood paard stimuleert niet. Op je rug gaan liggen met je pootjes omhoog is dan het gevolg en dan houdt het echt op.*

Welke beelden heeft dit gesprek opgeleverd, welke patronen zijn te herkennen?

Het is duidelijk dat het vertrouwen onder druk staat. Het management heeft blijkbaar een goede keuze gemaakt om deze afdelingen uit te kiezen om nader onder de loep te nemen. Terwijl de moeizame samenwerking tussen de twee afdelingen de aanleiding was voor de keuze van het management van deze praktijksituatie, bleek in de discussie de aandacht van de gespreksdeelnemers te verschuiven van hun onderlinge geharrewar naar hun kritiek op en wensen ten aanzien van het MT. In het begin van het gesprek met de focusgroep kwam deze moeizame samenwerking nog wel aan de orde. De medewerkers van beide afdelingen waren voorafgaand aan deze sessie nooit bij elkaar gaan zitten om de onderlinge problemen te bespreken en nu dat er dan van kwam, bleek al snel dat bepaalde negatieve beelden konden worden bijgesteld en bleek de samenwerking tussen de beide afdelingen goed bespreekbaar en oplosbaar. Je zou zelfs kunnen stellen dat tijdens het gesprek het vertrouwen in elkaars goede wil groeide, terwijl het daar aan het begin van het gesprek aan schortte.

Vervolgens kwam vooral het gebrek aan vertrouwen in de bekwaamheid van het MT aan de orde. Hoewel er sprake is van een duidelijke visie, hadden medewerkers het gevoel

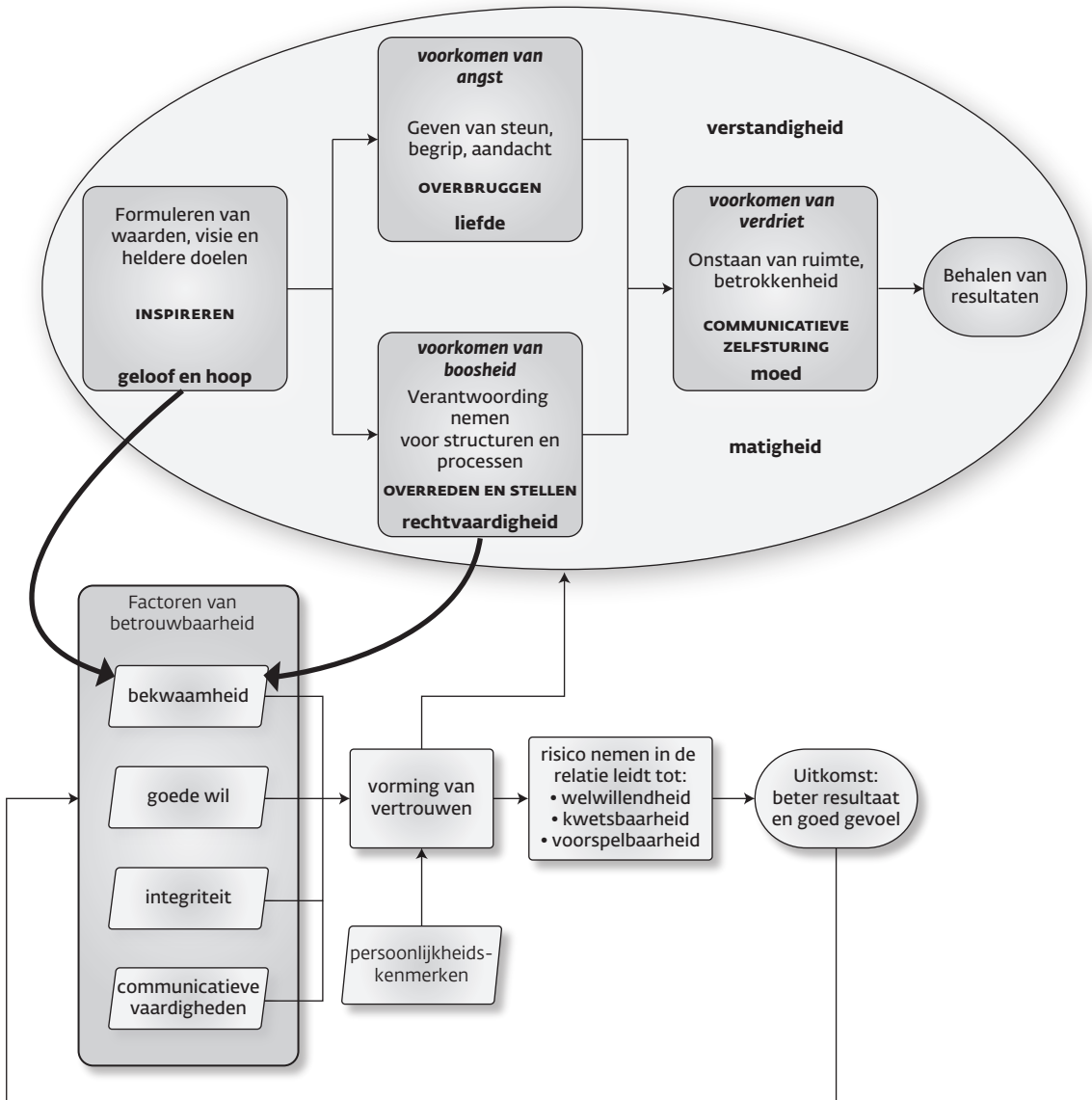
dat deze niet daadwerkelijk werd nagestreefd en dat duidelijke werkprocessen en verantwoordelijkheden ontbraken (zie de opmerkingen onder 1. en 2.). In het model (figuur 6.13) duiden deze uitspraken op de volgende verbinding:

Wat valt me hier op in mijn rol van reflective researcher? Dat je als management wel een visie kan hebben, maar als die visie geen invulling krijgt door het ontbreken van concrete doelen en heldere werkprocessen en verantwoordelijkheden, dan komt het vertrouwen van de medewerkers in de bekwaamheid van de leiding onder druk te staan. En hier blijft het niet bij. Uit het verhaal blijkt dat dit gebrek aan duidelijkheid ook zorgt voor ontevredenheid op het gebied van communicatie en aandacht (zie de opmerkingen onder bijvoorbeeld 3c. *'de middenmanagementlaag zit tussen MT en medewerkers in en als teamleider krijg je het gevoel dat je het nooit goed doet, omdat duidelijke informatiestromen ontbreken'* en 3g. *'de directeur gaat er teveel van uit dat zijn visie via MT leden wel door zal sijpelen in de organisatie, dit gebeurt echter mondjesmaat, er zitten ravijnen tussen het MT en de rest van de organisatie'*.)

Je kan als MT wel mooie plannen via het intranet communiceren, maar als er op de werkvloer onduidelijkheid bestaat over doelen en verantwoordelijkheden in de dagelijkse werkprocessen, leidt dit tot gevoelens van onmacht en tot irritaties, ook onderling. Het lijkt erop of daardoor de goede wil jegens MT en jegens elkaar onder druk komt te staan. Dit heeft weer tot gevolg dat men met elkaar blijft steken in gevoelens van onvrede en onmacht: (4c. *trekken aan een dood paard stimuleert niet, op je rug liggen met je pootjes omhoog*). Het idee van de lerende organisatie is nog niet in beeld.

Dit blijkt naar mijn idee ook uit de volgende opmerking: 'Eén op de drie medewerkers volgens het MTO zit bij de dienst omdat ze nog niets beters hebben gevonden. Mensen zitten hier vaak jaren, komen als uitzendkracht binnen, er is weinig aandacht voor ontwikkeling en het meedenken over het verbeteren van de werkprocessen wordt niet gestimuleerd, terwijl men op de werkvloer wel degelijk ideeën heeft.' Deze opmerking staat haaks op datgene wat het management wil bereiken.

Een deelnemer aan het gesprek maakt een opmerking waarin het gedrag van de directeur ter sprake komt: *'De directeur gaat er teveel van uit dat zijn visie via MT leden wel door zal sijpelen in de organisatie, dit gebeurt echter mondjesmaat, er zitten ravijnen tussen het MT en de rest van de organisatie. Soms doet hij ook weer rare dingen en houdt hij zich in zijn pogingen de cultuur te veranderen ook bezig met issues op detailniveau. Hij zal wel teleurgesteld zijn dat hij nog geen zichtbare resultaten geboekt heeft volgens het MTO.'* Vooral deze laatste opmerking valt mij op. Kennelijk gaat men ondanks de kritiek toch uit van zijn goede intenties.



Figuur 6.5

Het gespreksverslag en het overzicht zoals hierboven gestructureerd, heb ik in een terugkoppelgesprek met Antoon en Pilar besproken. Ik zag wel enigszins op tegen dit gesprek als boodschapper van de kritiek aan het adres van het management. Zelf vind ik het meestal lastig om kritiek te ontvangen en ik was dus benieuwd hoe Antoon en Pilar op dit verslag zouden reageren. Zij namen de opmerkingen heel serieus, herkenden de

situatie ook, al verbaasden zij zich over de controverse die ervaren werd met de leidinggevendenden van de productieafdelingen. Zij vroegen zich af of deze beeldvorming klopt, maar waren in ieder geval bereid om te onderzoeken waardoor de IT/BO medewerkers dit zo ervaren. Zij gaven aan de behoefte van de medewerkers aan duidelijkheid en daadkracht van het MT op te zullen pakken. Zij vertelden bezig te zijn met een Management Development traject met het MT en dit brengt met zich mee dat van de leden van het MT wordt gevraagd zich op te stellen als *'reflective practitioners'*: kritisch kijken naar jezelf, naar de interactie met elkaar en met de medewerkers, het onderzoekend onder de loep nemen van je manier van werken. Deze aanpak kost energie en vraagt tijd en op het moment van ons gesprek bevonden zij zich midden in dit traject. Antoon sprak de intentie uit de genoemde punten uit het verslag mee te nemen in de sessies met het MT en ervoor te zorgen dat de pijnpunten actief opgepakt zullen worden. Zij gaven mij het idee dat de sessie met de medewerkers hun bruikbare en concrete informatie heeft opgeleverd en dat was uiteraard prettig om te horen.

6.3.2.3 De tweede ronde

Op 9 september 2010 is de focusgroep opnieuw bij elkaar geweest. Drie medewerkers van IT waren verhinderd en werden vervangen door één collega. De externe IT leidinggevende die de eerste keer bij het gesprek aanwezig was, wordt niet meer door de organisatie ingehuurd. Doordat we elkaar inmiddels kenden en ook de bedoeling van de sessie duidelijk was, kwamen we snel ter zake, nadat ik de vragen van de vorige keer herhaald had. Deze sessie duurde korter en ik merkte dat de onderlinge sfeer duidelijk verbeterd was. Het waren niet meer de vertegenwoordigers van twee aparte afdelingen die om de tafel zaten, men was positief kritisch en vond dat er vooruitgang geboekt was in de afgelopen maanden. Hierna volgt een samenvatting van de mening van de focusgroep wederom gerangschikt naar het stappenplan van het organisatie-model:

1. het uitdragen van een visie, en het formuleren van heldere doelen
 - a *de doelen duidelijker zijn geworden, er bestaat nu een prioriteitenagenda*
 - b *Wat ook geholpen heeft is dat het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgebreid besproken is door het management en dat de leden van het MT zichzelf ook onder de loep hebben genomen met behulp van een assessment en hei sessies (o.a. in IJmuiden). Deze aanpak heeft een positief effect, er is meer duidelijkheid in de prioriteiten en de leden van het MT zijn verantwoordelijk gemaakt voor de kernteams. Elk MT lid is verantwoordelijk voor 1 kernteam.*
 - c *Het hele MT is bezig met het change management proces, er is aan het begin van het jaar een changemanager aangesteld en ook de trainee changemanagement heeft een goede bijdrage geleverd om structuur aan te brengen in de processen.*

2. de zorg voor het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur om zodoende verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen
 - a *het change management proces verduidelijkt de relaties tussen BO en IT. En ook voor het management-informatiesysteem is dit changeproces een verbetering. De onderlinge relaties van medewerkers van BO en IT zijn erop vooruit gegaan.*
 - b *BO en IT worden eerder betrokken en zaken verdwijnen niet meer in een zwart gat. Het komt niet meer voor dat het onduidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is. Je voelt je daardoor niet meer meteen in de hoek gezet of in de verdediging geduwd.*
 - c *Vanuit de gebruikersorganisatie is er nog niet sprake van een duidelijke lijn, ze komen iedere keer met iets anders. Je zou dit voortschrijdend inzicht kunnen noemen, maar je houdt elkaar zo wel op. Het zijn complexe processen, maar je kunt het ook complex maken.*
 - d *Ook het korte termijn denken versus kwaliteitseisen is nog een issue. Als voorbeeld: er is nu besloten om het landelijk opgelegde model nog niet te gaan gebruiken met het argument dat we dan onze deadline niet halen. Eerst het korte termijn doel halen en dat model invoeren komt daarna wel.*

3. het op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van medewerkers via een open communicatie, het geven van steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zo nodig de 'plek der moeite' op te zoeken, het zoeken naar betekenisgeving, aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inter-persoonlijke vaardigheden van leidinggevend en medewerkers
 - a *De stijl van leidinggeven op alle niveaus is duidelijk veranderd, meer peoplemanagement. De deur van de directeur staat open en op afdelingsniveau helpt het dat er bij IT nu een interne teamleider is. Externen hebben toch andere belangen.*
 - b *Er zijn overleggen in het leven geroepen en het overleg met de nieuwe changemanager is een grote verbetering. Er hebben functiewisselingen plaatsgevonden: een ex BO teamleider a.i. is sinds juli teamleider bij IT waardoor er begrip is vanuit beide kanten (BO en IT).*
 - c *Al wordt er in een aantal kernteams de klassieke fout gemaakt: de uitvoerende professionals worden niet geraadpleegd. Ontbreekt het vertrouwen in hun bekwaamheid, waarom worden zij niet betrokken?*
 - d *Leiders geven het goede voorbeeld, al kan daar altijd nog wat verbeterd worden: mails lezen, afspraken nakomen, zijn enige voorbeelden. Het is zaak om met z'n allen niet te verslappen, het gaat niet vanzelf.*

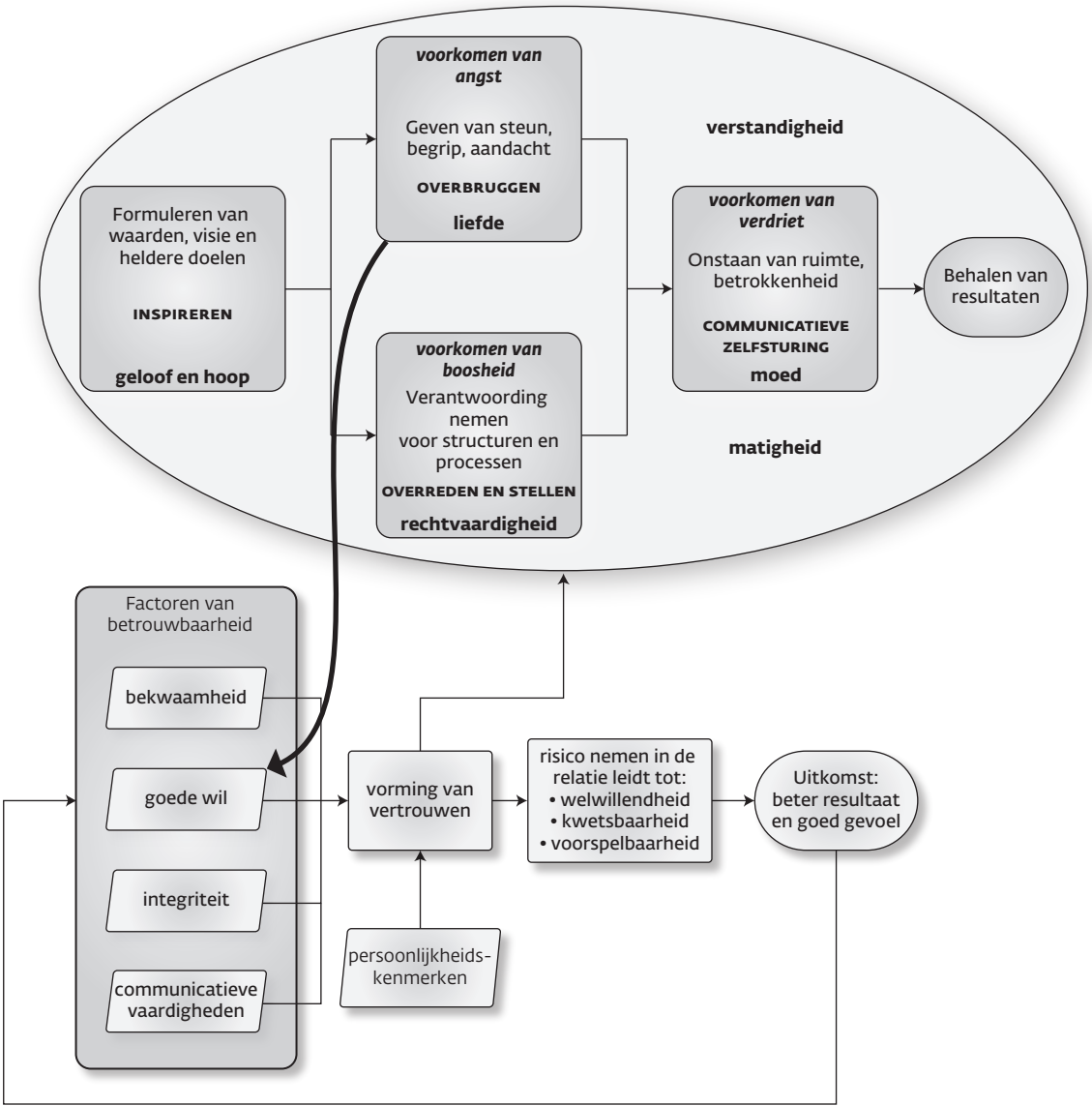
4. het geven aan medewerkers van beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten en tijd in te kunnen delen, het geven aan medewerkers van voldoende verantwoordelijkheid om ruimte te ervaren om risico's te kunnen nemen
 - a *'Er is meer dialoog over hoe we met elkaar de dingen het beste kunnen aanpakken en de sfeer is: we zijn dingen aan 't ontwikkelen en we vragen ons af hoe we het beste met elkaar kunnen samenwerken'.*

Wat leveren deze bevindingen op? Wat is er veranderd?

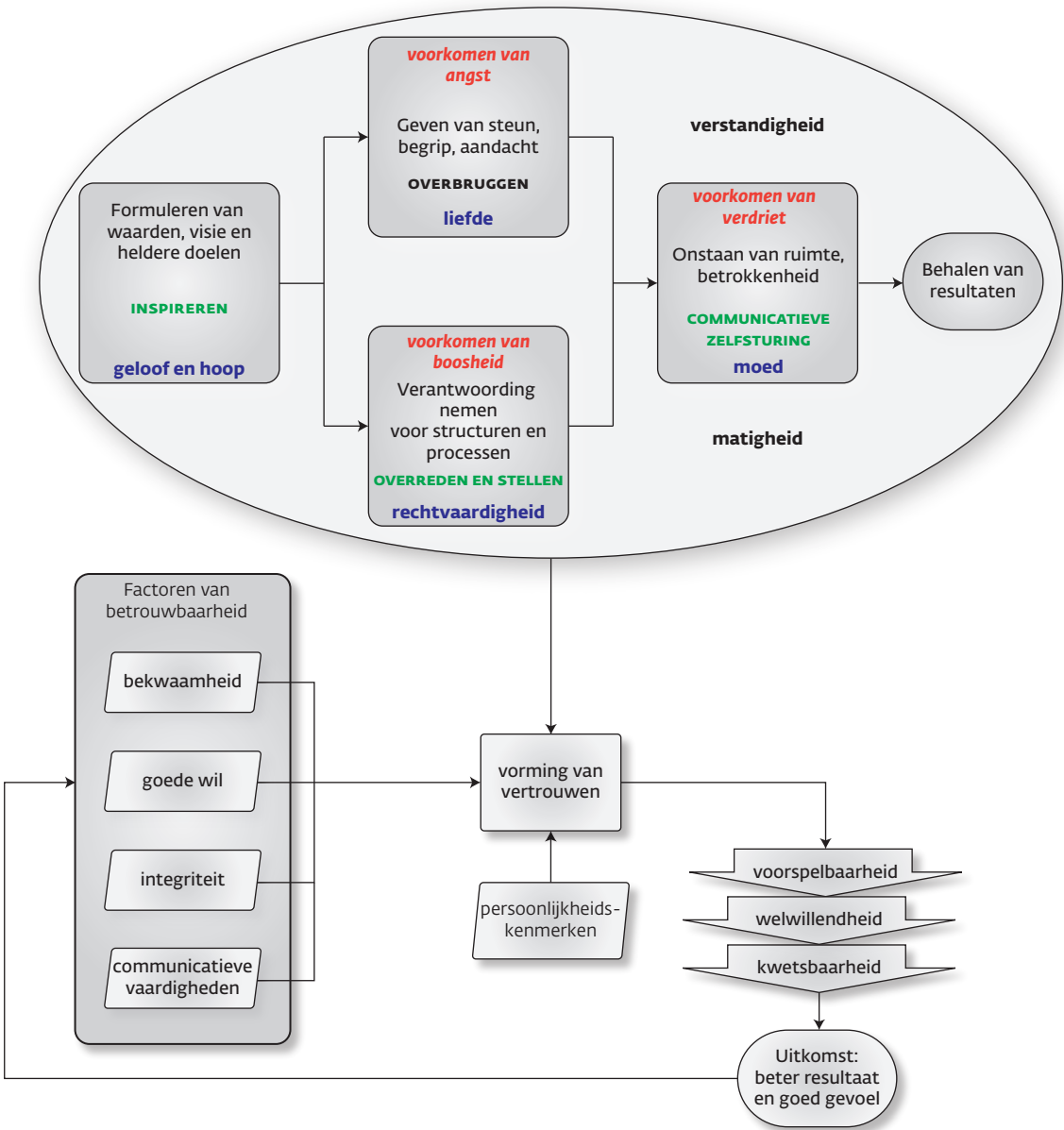
Ik kan concluderen dat er vooruitgang geboekt is in de tussenliggende periode en ben aangenaam verrast door de positieve sfeer van het gesprek. Het vertrouwen van de medewerkers in de leiding en in elkaar is toegenomen. In januari werd niet zozeer getwijfeld aan de intenties van het managementteam – het gebrek aan vertrouwen zat hem vooral in de factor bekwaamheid: er kwam tijdens het eerste gesprek kritiek op de onduidelijkheid en gebrek aan daadkracht van het MT. Dit gebrek aan vertrouwen in de bekwaamheid van het MT leidde vervolgens tot onduidelijkheid en onzekerheid in het derde ‘aandacht’ kwadrant, waardoor ook de goede wil jegens MT en jegens elkaar onder druk kwam te staan. De vooruitgang die op dit gebied geboekt is door het MT heeft effect gehad: het scheppen van duidelijkheid in werkprocessen en verantwoordelijkheden leidt tot meer vertrouwen in de bekwaamheid van het MT (zie opmerkingen 1.a.b.c., 2.a.b.). Het feit dat er enkele functiewisselingen hebben plaatsgevonden heeft ook onmiddellijk effect gehad op het groeien van vertrouwen van de medewerkers (3.b. *een ex BO teamleider a.i. is sinds juli teamleider bij IT waardoor er begrip is vanuit beide kanten (BO en IT)*).

De communicatie is verbeterd (zie opmerking 3.a.b.) en daarmee de sfeer. Menervaart een andere stijl van leidinggeven, meer ‘*people management*’. Het vertrouwen in de goede wil van het MT en jegens elkaar is toegenomen. In het model duiden volgens mij deze uitspraken op de volgende verbinding (figuur 6.5).

Het lijkt erop of de gecreëerde duidelijkheid zorgt voor voorspelbaarheid en de daardoor verbeterde communicatie zorgt voor welwillendheid (zie de onder 2.a en 4.a. geciteerde opmerkingen) en de bereidheid tot kwetsbaarheid (zie opmerking 2.b: *BO en IT worden eerder betrokken en zaken verdwijnen niet meer in een zwart gat. Het komt niet meer voor dat het onduidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is. Je voelt je daardoor niet meer meteen in de hoek gezet of in de verdediging geduwd*). Deze ontwikkeling nuanceert naar mijn idee het relatiemodel in het theoretisch raamwerk als volgt (figuur 6.6).



Figuur 6.5



Figuur 6.6 Het Trustworksmodel

Voorspelbaarheid zorgt voor welwillendheid en welwillendheid jegens elkaar zorgt voor de bereidheid tot kwetsbaarheid.

Ter afsluiting vallen mij de volgende opmerkingen nog op. Ten eerste de uitspraken van de medewerkers over de veranderde houding en aanpak van het MT: 1b.

‘Wat ook geholpen heeft is dat het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgebreid besproken is door het management en dat de leden van het MT zichzelf ook onder de loep hebben genomen met behulp van een assessment en twee sessies (o.a. in IJmuiden). Deze aanpak heeft een positief effect, er is meer duidelijkheid in de prioriteiten en de leden van het MT zijn verantwoordelijk gemaakt voor de kernteams. Elk MT lid is verantwoordelijk voor 1 kernteam.’

Ik kan concluderen dat het goede voornemen van Antoon en Pilar om met het MT als ‘reflective practitioners’ aan de gang daadwerkelijk in de praktijk is gebracht en ook als zodanig is herkend door de medewerkers. Als resultaat van alle inspanningen is de quote onder 4a veelzeggend: *‘Er is meer dialoog over hoe we met elkaar de dingen het beste kunnen aanpakken en de sfeer is: we zijn dingen aan ’t ontwikkelen en we vragen ons af hoe we het beste met elkaar kunnen samenwerken’*. Uit deze opmerking blijkt dat het MT op de goede weg is om de organisatie te transformeren tot een lerende organisatie.

6.3.2.4 De evaluatie met het management van de DGBA

In het evaluatiegesprek op 4 november 2010 met Antoon en Pilar wordt verheugd gereageerd op deze bevindingen. Zij herkennen de gang van zaken: zij waren in januari als MT nog aan het onderzoeken en verkennen. Vervolgens zijn er concrete stappen gezet, zowel op het gebied van de inhoud (door het instellen van een aantal kernteams) als in de communicatieve zin (door het verhaal naar buiten te leggen: het maken van een aantal minisites, publicatie van verslagen van het MT, het goed informeren van de OR etc.). Zo kan zowel via de formele als via de informele kanalen informatie doorkomen. Pilar benadrukt dat het voor de medewerkers vooral van belang is wat deze informatie betekent voor ieders dagelijks werk, het moet concreet worden en mensen willen betrokken worden, zoals ook in het gespreksverslag van de focusgroep staat. Niet alleen informatie zenden, maar de link leggen met het dagelijks werk en de directe leidinggevende als spil. De perceptie is nog steeds dat de communicatie te wensen overlaat, daar zal aan gewerkt moeten worden. Het is positief om te zien dat de inspanningen van het MT zijn vruchten afwerpen, al laat deze praktijk casus zien dat werken aan vertrouwen nooit af is, het is een *‘ongoing process’*, het vraagt voortdurend aandacht.

Mijn vraag aan Antoon en Pilar is of de patronen uit het theoretisch raamwerk herkend worden en een handelingsperspectief bieden?

Het valt Antoon op dat de stappen in het organisatiemodel ook de stappen zijn die het MT gevolgd heeft: het MT is begonnen met het bepalen van de visie: *‘een geoliede dienst met een menselijk gezicht’*. Vervolgens is aandacht besteed aan het inrichten van de werkprocessen en heeft het MT aandacht besteed aan de medewerkers door te communiceren, elkaar op te zoeken en lerend gedrag aan te moedigen in plaats van te straffen. Om ten slotte aan te komen in het laatste kwadrant dat hij omschrijft als *‘van regelgeleid gedrag naar zelfsturend vermogen gericht op de maatschappelijke vraag waarvoor we bestaan’*.

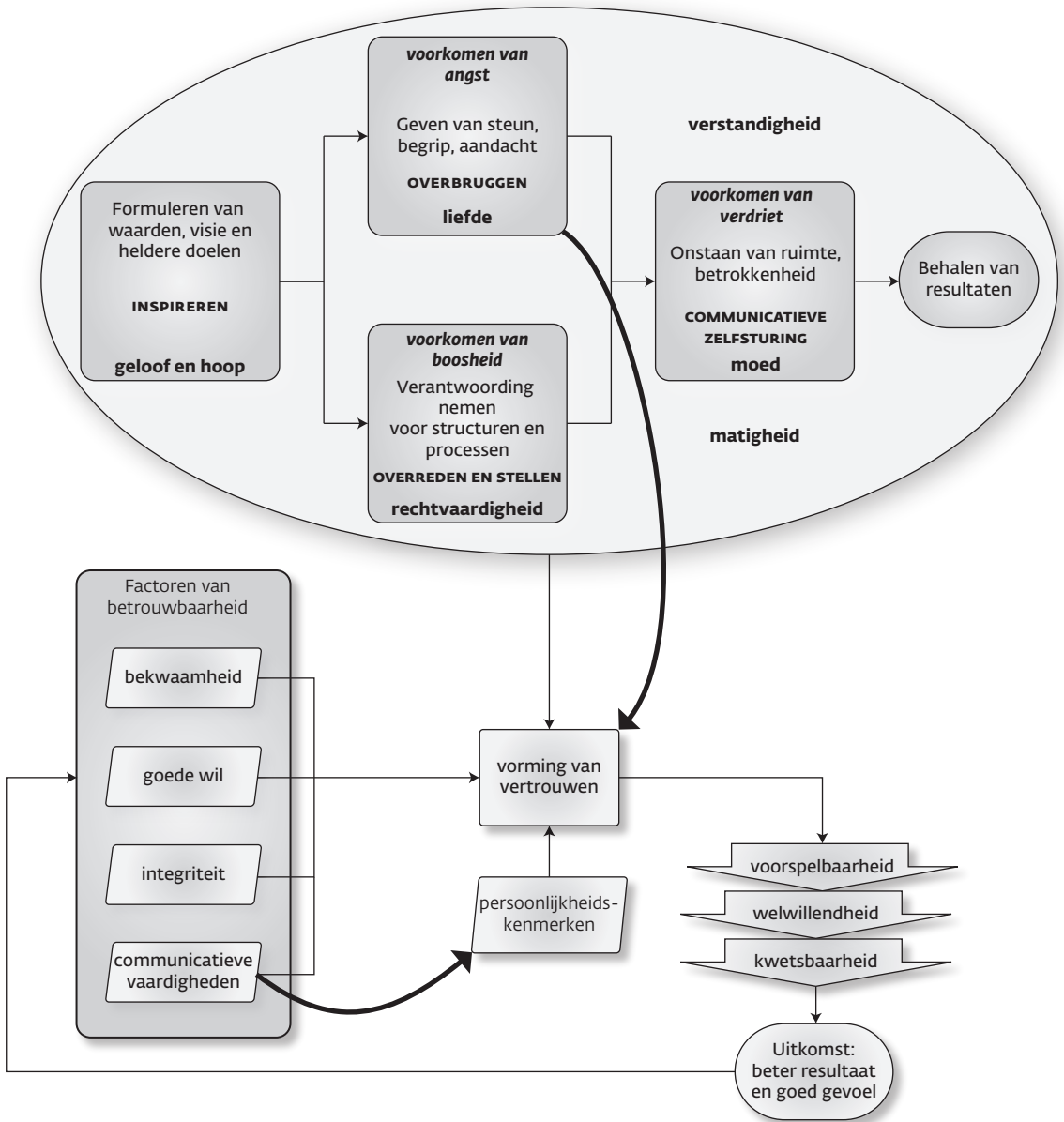
Terugkijkend zijn alle stappen in het model doorlopen en is alles gedaan wat nodig is. Er heeft net in het MT de discussie plaats gehad of de missie van de DGBA nog klopt, men gaat weer een nieuwe cyclus in. Het model heeft dus impliciet als stappenplan gewerkt en wordt als zodanig door hem herkend. Antoon vindt dat het model expliciet gebruikt kan worden om onderdelen van de complexiteit te identificeren en de complexiteit als geheel te reduceren. Dit blijkt uit het feit dat de thema's die in de focusgroep zijn besproken relevante zaken heeft opgeleverd, waaraan concreet gewerkt kon worden. Zij zijn het erover eens dat het weliswaar van belang is als management aandacht te geven aan deze onderwerpen, maar dat je dan wel als trekker van deze processen tevens over de juiste sociale vaardigheden moet beschikken. We praten door over belang van het beschikken over sociale vaardigheden van leidinggevenden en wat de invloed van de discipline en achtergrond van leidinggevenden hierbij zou kunnen zijn. Antoon is sociaal pedagoog en zijn instelling om in de breedte te kijken, geeft ruimte aan de MT leden om een eigen invulling te kiezen om met de thema's die spelen aan de gang te gaan. Pilar is fiscaal juriste en heeft vervolgens de behoefte om zaken concreet te maken. Door dit verschil vullen zij elkaar goed aan en botsen zij af en toe. Binnen het MT zorgt het management development programma voor een kader om stappen te zetten in het ontwikkelen van zelfreflectie en sociale vaardigheden en het leren nemen van eigen verantwoordelijkheid.

De noodzaak van het beschikken over sociale vaardigheden is een onderwerp dat ook in de theorie hoofdstukken van dit onderzoek aan de orde is gekomen, vandaar dat ik de communicatieve vaardigheden als een factor in het vertrouwensproces heb meegenomen naast bekwaamheid, goede wil en integriteit. Door mijn werk ben ik gefocused op dit onderwerp, maar nu waren het Antoon en Pilar zelf die dit aspect naar voren brachten. Pilar kwam met voorbeelden hoe zij van het relatiemodel uit het theoretisch raamwerk gebruik gemaakt heeft: het model kan volgens haar dienen als een katalysator om problemen te bespreken. Het biedt een concrete aanpak om escalaties op te lossen of te voorkomen tussen de diverse bloedgroepen in de organisatie en om lastige onderwerpen aan de orde te stellen. Deze aanpak geeft professionals houvast. In haar contacten met anderen in haar nieuwe rol als sectormanager hielp het model haar om wederzijdse percepties en verwachtingen ten aanzien van doelen en taken aan de orde te stellen toen er onduidelijkheid in de communicatie en daardoor irritatie optrad. Zij schets een ander voorbeeld van een concrete situatie die in haar afdeling optrad en waarin twee medewerkers niet meer

samen door één deur konden: Medewerker A werkt na overleg met medewerker B variant groen uit, en dan komt B na een week alsnog met: doe toch maar rood. A wordt onzeker en voelt zich gecontroleerd. Deze manier van samenwerken escaleerde. Medewerker A heeft concrete opdrachten nodig: rood of groen, medewerker B wil zaken onderzoeken, vragen kunnen stellen, durft niet alles tegen B te zeggen, maar wil wel haar stempel op het werk kunnen drukken. Toen dit eenmaal duidelijk werd, konden er nieuwe afspraken gemaakt worden waar beiden mee kunnen leven: B wil tijd om te onderzoeken en ruimte om een mening te geven en kunnen aangeven wanneer zij zich onder druk gezet voelt. Aan de andere kant mag wel van B verwacht worden dat zij binnen een afgesproken en redelijke tijd met een mening komt, dan moet er een definitieve kleur worden gekozen. Zo wordt dan ook aan de behoefte om een concrete afspraak van A voldaan.

In eerste instantie waren de medewerkers niet bereid hun zelfonderzoek aan te gaan (*'ik heb werk te doen'*), maar in tweede instantie zijn in een aantal gesprekken met de leidinggevende en een vierde persoon als procesbewaker de problemen besproken en is er een oplossing gevonden. Wat hierbij belangrijk was, aldus Pilar, was dat de medewerkers in staat waren om tegelijkertijd zichzelf kwetsbaar op te stellen en zakelijk te zijn, ofwel de last te ervaren en te erkennen en zich als professional op te stellen. Een slachtofferrol aannemen werkt niet. Als leidinggevende gaat het erom te weten wat je wel en wat je niet wil en moet je de bereidheid hebben om deze lastige gesprekken aan te gaan en er zo nodig een objectieve buitenstaander bij te halen. Door te onderzoeken waar ieders behoeftes liggen en duidelijkheid te krijgen in hoeverre deze behoeftes redelijk zijn, waarbij ieders vakbekwaamheid en de wederzijdse goede wil gerespecteerd worden, bleek het mogelijk om concrete nieuwe werkafspraken te maken. Antoon associeerde deze aanpak in ons evaluatiegesprek met het thema precisie, met precisie het probleem gemeenschappelijk te maken. Niet er van uit gaan dat het vanzelf wel goed komt. Dit lijkt makkelijker dan het is, om met Cruijff te spreken: je ziet het pas als je het doorhebt.

In het model refereert dit voorbeeld aan de invloed van persoonlijkheidskenmerken op de vorming van vertrouwen. Mensen kunnen hun persoonlijkheidskenmerken als een gegeven beschouwen (*'zo ben ik nu eenmaal'*), maar ook als onderwerp van onderzoek. Door je te realiseren wie en hoe je bent, waar je voor staat en te benoemen wat belangrijk voor je is in een werkrelatie, kun je duidelijkheid scheppen en voorspelbaarheid genereren en zodoende het vertrouwen in elkaars goede wil beïnvloeden, dan wordt het zelfsturing. Zoals uit het voorbeeld van Pilar blijkt, is het niet vanzelfsprekend dat medewerkers dat uit zichzelf doen, in deze situatie bleek haar aanpak als leidinggevende bepalend voor de uitkomst. Zij gaf de situatie en daarmee de medewerkers aandacht, juist toen het lastig werd, een voorbeeld van het opzoeken van 'de plek der moeite'. Omdat zij zichzelf ook emotioneel betrokken voelde bij de uit de hand gelopen gang van zaken, riep zij de hulp in van een onafhankelijke collega om als procesbewaker bij de gesprekken aanwezig te zijn. Uiteindelijk leidde deze aanpak ertoe dat de medewerkers ruimte ervoeren in plaats van beperkingen. Een voorbeeld van de juiste voorbeeldfunctie.



Figuur 6.7

Het model wordt door Antoon en Pilar herkend als stappenplan en als een bruikbaar hulpmiddel zijn om onderdelen van de complexiteit te identificeren en te reduceren. Modellen kunnen daarbij behulpzaam zijn maar krijgen vooral betekenis door concrete

voorbeelden, is hun conclusie. De metafoor van de schone lucht is zeer herkenbaar, je gaat toch vooral met het thema vertrouwen aan de gang als er concreet iets mis is. Pas als er iets gebeurt, kun je de verschillende begrippen invullen en duiden. Bij de DGBA zou bijvoorbeeld ook de groep deurwaarders interessant zijn om op deze manier aandacht te geven door ze dezelfde vragen te stellen als aan deze groep. We kunnen nog vooruit als we willen blijven werken aan vertrouwen.

Hoe kijk ik nu terug op dit onderzoek? In mijn model stel ik: uitkomst: beter resultaat en goed gevoel. Is hier nu sprake van? Ik ben er van overtuigd dat de leiding en de medewerkers van de DGBA een beter gevoel hebben dan aan het begin van dit onderzoek. Hoe het staat met de resultaten weet ik nog niet, al is dit natuurlijk niet onbelangrijk. Ik zal deze vraag stellen in het laatste gesprek met Antoon en Pilar. Ook zal ik toetsen of onze beelden van de samenwerking in dit project overeen komen. Zelf kijk ik met veel plezier terug op de samenwerking en de manier waarop zij met mij hebben meegedacht rond de concepten van het model. Vooral aan de rangschikking van de deugden hebben zij een bijdrage geleverd. Voorzichtigheid en matigheid zijn de overkoepelende deugden in het organisatiemodel, maar gelden, nu ik hier verder over nadenk, ook voor het relatiemodel. Ook in de interactie tussen personen en met name in lastige gesprekken, is voorzichtigheid en matigheid geboden. Aandacht voor deze deugden helpt om een onderzoekende houding aan te nemen en dat is de houding die ik bij Antoon in onze samenwerking en richting zijn MT en medewerkers heb ervaren. Het woord precisie is ook een begrip dat in onze gesprekken is gevallen en de wijze waarop wij steeds geschakeld hebben van abstracte begrippen naar concrete werkvraagstukken was voor mij een stimulerende werkwijze. Pilar was in deze gesprekken degene die er steeds voor zorgde dat het gesprek weer concreet en op de praktijk gericht werd. Zij zorgde ook voor pakkende voorbeelden, waarbij zij aangaf dat de informatie die ik haar aan het begin van ons onderzoek en tijdens onze gesprekken had aangeleverd, haar geholpen had om lastige situaties tot een goed einde te brengen. Ook heb ik het idee dat de kritiekpunten die ik op basis van het eerste interview met de medewerkers heb aangeleverd, het verbeterproces mede hebben gestuurd. Antoon en Pilar hebben zichzelf of hun werkwijze toen niet verdedigend, maar hebben juist positief gereageerd en deze punten zijn ook in de maanden daarna concreet opgepakt. De deugden geloof en hoop die wij in het model bij het visie delen hebben ondergebracht, zijn deugden die zowel zij als ook ikzelf probeer uit te dragen. Zij geloven in het werk waar zij mee bezig zijn en zij geloofden ook in mij en mijn aanpak, dat spraken zij ook uit. Het ontbreken van rechtvaardigheid was een duidelijk thema dat in het eerste interview aan de orde kwam. De medewerkers waren ook oprecht boos en gefrustreerd. Ik kon in dit onderzoek goed laten zien hoe je dit gevoel van rechtvaardigheid kunt beïnvloeden door als MT de goede dingen te (gaan) doen. In onze samenwerking is deze deugd minder aan de orde geweest, wel de deugden liefde en moed. Liefde in de vorm van aandacht die ik heb ontvangen en hopelijk ook heb gegeven door wederzijds oprechte

betrokkenheid te tonen en dit onderzoek serieus te nemen er ermee aan de gang te gaan. Van mijn kant was daar niet zoveel moed voor nodig, die zie ik meer in hun inbreng. Zij hebben moed getoond door de kritiekpunten serieus te nemen en daar daadwerkelijk mee aan de gang te gaan. Zij hebben mij door hun openheid een aanpak meerdere voorbeelden aangeleverd. Zowel het belang van het op de juiste manier organiseren als het belang van het geven van het goede voorbeeld door op de juiste manier te communiceren kwamen in deze voorbeelden aan de orde. In die zin heb ik dus het idee naast een prettige samenwerking ook resultaat te hebben geboekt. Of is dit een selffulfilling prophecy? Zie ik vooral datgene wat ik wil zien en is mijn blik te gekleurd? Ik kan hier, vermoed ik, pas achter komen als anderen mijn aanpak zouden overnemen en toetsen. Als de DGBA bijvoorbeeld de groep deurwaarders zou uitnodigen voor een interview en dezelfde weg zou bewandelen met iemand anders in mijn rol als ‘reflective researcher’ en het MT nogmaals in de rol van inmiddels meer ervaren ‘reflective practitioners’.

6.3.3 Conclusies onderzoek DGBA

Zijn de vragen beantwoord die aan het begin van het praktijkonderzoek werden gesteld? Hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevendenden? Klopt het dat het vervullen van een voorbeeldfunctie en het creëren van de juiste organisatieprocessen (zoals beschreven in het theoretisch raamwerk) door de leiding vertrouwen bevordert? En als je werkt aan vertrouwen, werk je dan aan een lerende organisatie?

De vraag: hoe werkt vertrouwen in de praktijk? is heel breed geformuleerd en de vervolgvragen zorgen er dan ook voor dat ik het onderzoek heb kunnen toespitsen. Op basis van de diverse voorbeelden van de medewerkers kan ik invullen wat er door medewerkers van leidinggevendenden wordt verwacht: het geven van richting en sturing, het nemen van verantwoordelijkheid en een heldere communicatie over die zaken die ertoe doen. Werken aan vertrouwen is werken aan de juiste organisatieprocessen was mijn veronderstelling en dit blijkt ook uit dit praktijkverhaal.

Ook mijn andere veronderstelling omtrent de voorbeeldfunctie van het management, wordt in dit verhaal bevestigd: de vooruitgang in het vertrouwen werd pas geboekt toen de medewerkers gingen ervaren dat de papieren goede voornemens van het management in daden werden omgezet en van boven af werden opgepakt. Vertrouwen is geen woord, maar een daad, zou je kunnen zeggen.

Ik heb door naar een vertrouwenskwestie in de praktijk te kijken mijn model langs de ‘relevance’ meetlat kunnen leggen. De problematiek die speelde bij de DGBA gaf mij zelfs de mogelijkheid het model op details aan te scherpen. Ik kan ook concluderen dat in deze praktijkcasus alle onderdelen van het model relevant waren. Alleen het integriteitsvraagstuk is in dit voorbeeld niet aan de orde geweest.

De aanpak van het MT bij de DGBA laat zien hoe een vertrouwenscrisis hersteld kan worden. Het schip viel wel degelijk te keren. In deze praktijkcasus heeft de leiding van de DGBA laten zien dat terwijl je werkt aan vertrouwen je tevens vorm geeft aan het creëren van een lerende organisatie, zoals blijkt uit een opmerking van een teamleider in het tweede groepsinterview: *‘Er is meer dialoog over hoe we met elkaar de dingen het beste kunnen aanpakken en de sfeer is: we zijn dingen aan ‘t ontwikkelen en we vragen ons af hoe we het beste met elkaar kunnen samenwerken’.*

6.4 Praktijkvoorbeeld 2: Dienst Binnenwaterbeheer, Gemeente Amsterdam (BBA)

6.4.1 Algemene informatie

De Dienst schrijft op haar website:

‘BBA bedient de bruggen, sluizen en keringen in Amsterdam, heft en int het binnenhavengeld voor de plezier- en beroepsvaart, verleent vergunningen voor woonboten en voor evenementen op het water. BBA is daarnaast vaarwegbeheerder en verantwoordelijk voor een vlotte en veilige doorgang van het scheepvaartverkeer en de handhaving van de vaarwegregels. Ook heeft de dienst de regie bij de voorbereiding en uitvoering van het beleid over het gebruik van het (binnen)water in de stad. De stadsdelen hebben hun eigen bevoegdheden, maar kunnen bepaalde diensten van BBA inhuren, bijvoorbeeld het uitgeven van vergunningen voor woonboten. De dienst is opgebouwd uit drie sectoren:

- Algemene Zaken
- Bruggen en Sluizen
- Nautische Zaken

Ongeveer 100 medewerkers werken op verschillende brug- en sluisposten in Amsterdam. Twintig medewerkers in de buitendienst zijn verantwoordelijk voor de handhaving op het water. Op het kantoor aan De Ruijterkade 6, op de 4e en 5e etage, werken circa 45 medewerkers.’

Onder het kopje **Missie** staat vermeld: *“Dienst Binnenwaterbeheer, deskundig op het raakvlak van land en water”.*

‘De missie van BBA is het op maatschappelijk verantwoorde wijze invullen van de rol als beheerder van het binnenwater van Amsterdam. BBA profileert zich als deskundige partij in grootstedelijke processen en treedt op als regisseur bij de voorbereiding en uitvoering van beleid. Hierbij worden gebruikers en belanghebbenden betrokken.’

Amsterdam kent vele honderden bruggen en sluizen, waarvan de Dienst Binnenwaterbeheer 66 bruggen en 10 sluizen bedient. Er zijn ongeveer 80 brugopzichters in vaste dienst, in de zomer wordt gebruik gemaakt van uitzendkrachten. De brugopzichters zijn onderverdeeld in clusters, er zijn 19

clusterchefs. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is de BBA nog een onafhankelijke dienst, maar de voorbereidingen voor een fusie met Waternet per 1 januari 2011 zijn in volle gang. Deze nieuwe situatie is inmiddels van kracht en de dienst BBA en Waternet functioneert als één bedrijf onder de naam Waternet. De kantoormedewerkers zijn verhuisd naar het hoofdkantoor van Waternet aan de Korte Ouderkerkerdijk 7, Amsterdam.

6.4.2 De ontwikkeling van vertrouwen bij de BBA

In het gesprek met directeur Hennie Koek in de dagen vlak voor kerst 2009 heeft zij de problematiek rond de invoering van het nieuwe dienstrooster voor de brugopzichters gekozen als *case study* voor dit onderzoek. Zij introduceerde mij bij Constance Steenkamp, de Sectormanager Bruggen & Sluizen, met wie ik vervolgens in dit onderzoek samenwerkte. Zij heeft ervoor gezorgd dat een groep van 9 brugopzichters zo werden ingeroosterd dat zij voorafgaand aan hun dagdienst met mij in gesprek konden.

6.4.2.1 De eerste ronde

De start van de bijeenkomst is vergelijkbaar met de situatie bij de belastingdienst, behalve dat het nog erg vroeg, koud en pikdonker is. Op 16 februari 2010 zitten we om 7 uur met z'n tienden om de tafel, 9 heren en dames brugopzichters, de meesten in uniform, want na de bespreking begint hun dienst. Na wat gehannes van mijn kant met de opname apparatuur, goed voor het breken van de onwennigheid aan het begin van het gesprek, neem ik het woord. Ook dit keer stel ik mijzelf voor, licht ik kort de opzet van het onderzoek toe en houden we een voorstelrondje. Vervolgens hebben we het over de rol van vertrouwen tijdens deze bespreking. Ik benoem dezelfde vragen die ik ook aan de andere groep gesteld heb:

- ♦ Is er sprake van een heldere visie en zijn de doelen om die visie te bereiken concreet gemaakt?
- ♦ Is er sprake van duidelijke werkprocessen?
- ♦ Ervaren medewerkers steun, aandacht en erkenning van het management?

Iemand merkt op dat we het in dit gesprek in het licht van vertrouwen wel over de roosterproblematiek kunnen hebben, maar dat er nog andere belangrijke zaken spelen zoals de fusie en de afstandbediening. Ik antwoord dat we wel zullen zien op welke thema's het gesprek zal uitdraaien. In het hierna volgende stuk geef ik de grote lijnen van de discussie weer.

Men is het over een aantal zaken eens, maar over een aantal zaken is men het duidelijk oneens met elkaar. De groep is het eens over de negatieve manier van onderling com-

municeren via de email: *‘je leest berichten van een hoop ontevreden mensen, wat je kan zien als een blijk van wantrouwen en angst: een mens lijdt het meest van het lijden dat hij vreest. In hoeverre trek je je deze berichten aan? Er komen vaak heftige emails voorbij, waar geen rustig nadenken aan vooraf is gegaan en die in het wilde weg rond worden rondgestuurd. Onvrede moet je uitpraten en niet via de email uiten. Verhalen gaan zo een eigen leven leiden en verhalen worden verdraaid, ook al zit daar geen opzet bij’.*

Ik krijg uitgelegd dat gezond roosteren het uitgangspunt van de nieuwe roosters was, maar dat is nu naar de achtergrond verschoven. Uiteindelijk blijkt het om een efficiëntie slag van 16 fte’s te gaan. *‘Het komt allemaal van het stadhuis vandaan, ook al is ons duidelijk verteld dat de nieuwe roosters niet ten koste gaan van het aantal arbeidsplaatsen. Daar moeten we dan op vertrouwen.’* Een deel van het gezelschap wil het nieuwe rooster het voordeel van de twijfel geven: *‘het is belangrijk naast de negatieve punten ook de positieve punten te benoemen, laten we het nu gewoon gaan lopen, dan kunnen we het in de zomer proberen, de druk gaat van de ketel af, goed communiceren, elkaar corrigeren en evalueren’.* Niet iedereen aan tafel is het daarmee eens: *‘de meerderheid van de medewerkers vindt deze nieuwe roosters maar niks, de OR heeft instemmingsbevoegdheid en wil iets doen aan deze ontevredenheid.’* Er wordt opgemerkt dat de nieuwe roosters niet zo slecht zijn als de huidige roosters: *‘je kan niet overal rekening mee houden, met ieders persoonlijke wensen. Je hoeft niet te blijven. Maar het feit dat die roosters een stuk of drie, vier keer zijn aangepast, zorgt er ook voor dat je niet meer weet waar je aan toe bent’.* De vraag komt op: wat is redelijk? Er is dienstbelang en persoonlijk belang. En wat is een gezond rooster? Ploegendiensten zijn altijd ongezond, wordt opgemerkt, maar daarbinnen verschillen de voorkeuren, je kunt elkaar goed aanvullen.

Het gesprek komt terug op de communicatie, zowel onderling als vanuit de leiding. Een voorbeeld van een opmerking over de communicatie van de leiding: *‘was even wat helderder geweest over de plannen, de doelen en de manier waarop je als dienstleiding die denkt te bewerkstelligen. En er gebeuren zoveel dingen tegelijk dat ze het niet meer kunnen overzien. Hoeveel bruggen worden over een drie, vier jaar op afstand bediend, hoe gaat de fusie eruit zien, wat gaat Waternet straks van ons vragen, wie gaat wat bedienen, hoe zullen de roosters er gaan uitzien? Er is sprake van steeds wisselende informatie. Als wij te negatief blijven, wordt het straks voor ons bepaald. De fouten zullen wel uit de roosters uitgehaald worden, als je hart hebt voor de scheepvaart waarschuw je wel op tijd als er iets niet kan’.*

Een mening over het onderling communiceren: *‘.....er zijn nog steeds mensen op de werkvloer die van mening zijn dat er niets met de enquête is gedaan, dit is niet correct, er is wel degelijk naast de bezettingseisen rekening gehouden met persoonlijke wensen uit de enquête. Als dit door de leiding uitgelegd wordt, is men overtuigd, maar terug op de*

werkvloer begint men weer te mopperen, waarvoor anderen weer gevoelig zijn en negatief beïnvloed worden. Als je ze daarmee confronteert, hebben ze het niet negatief bedoeld, maar ze naaien wel 20 man op.'

De roosterproblematiek is heel actueel op het moment van onze bijeenkomst. De vrijdag daarop is er weer een hoorzitting met de OR. *'We zullen kijken of we er uit kunnen komen. We worden hier uiteindelijk betaald om die brug overeind te zetten en het is fijn als we de mensen die voor de brug staan te wachten allemaal aan kunnen blijven kijken!'* Het is bijna negen uur, de volgende groep staat voor de deur en we ronden de bespreking af. Ik beloof een verslag te maken en rond te sturen. Ik krijg een positieve reactie terug op het verslag en ook mijn taalfouten zijn gecorrigeerd! De verbeterde versie van het verslag gaat naar Constance.

6.4.2.2 De analyse met betrekking tot de eerste ronde

Ook nu heb ik de opmerkingen die tijdens het gesprek zijn gemaakt ondergebracht in het stappenplan van mijn modellenmodel. Het commentaar van deze focusgroep kan dan als volgt worden gestructureerd:

1. het uitdragen van een visie, en het formuleren van heldere doelen
 - a *Was even wat helderder geweest over de plannen, de doelen en de manier waarop je als dienstleiding die denkt te bewerkstelligen. En er gebeuren zoveel dingen tegelijk dat ze het niet meer kunnen overzien. Hoeveel bruggen worden over een drie, vier jaar op afstand bediend, hoe gaat de fusie eruit zien, wat gaat Waternet straks van ons vragen, wie gaat wat bedienen, hoe zullen de roosters er gaan uitzien?*
 - b *De bruggen moeten open en dicht, maar de Dienst Binnenwaterbeheer is natuurlijk een hele kleine dienst, nu kunnen wij onze baan behouden, het is ook efficiënter, ze blijven altijd reorganiseren, daar heb je altijd mee te maken. Het komt allemaal van het stadhuis vandaan, ook al is ons duidelijk verteld dat de nieuwe roosters niet ten koste gaan van het aantal arbeidsplaatsen. Daar moeten we dan op vertrouwen. Ja maar we zijn nu een hele poos verder en blijkt het wel om een efficiëntie slag van 16 fte's te gaan. Het gezond roosteren wat uitgangspunt was, is naar de achtergrond verschoven. Nu maar hopen dat er nog iets gezonds overblijft.*
2. de zorg voor het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur om zodoende verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen,
 - a *Uit de wensenlijstjes is een aantal types rooster gemaakt, vanuit de inventarisatie leek het erop dat mensen weinig weekenden wilden werken, maar vervolgens bleek dat 42 man toch het zware rooster wilden hebben. Daar klopt iets niet. Deze discrepantie heeft geleid tot een hutspotrooster waar men ook niet blij mee is. Bij het invullen van de enquête ging je uit van het ideale plaatje gezien je privésituatie.*

3. het op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van medewerkers via een open communicatie, het geven van steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zo nodig de 'plek der moeite' op te zoeken, zoeken naar betekenisgeving, aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inter-persoonlijke vaardigheden van leidinggevend en medewerkers,
 - a *Als je bij de leiding iets op tafel legt, bijvoorbeeld over de roosters, komt het voor dat je punt wordt weggeveegd: daar kunnen we niet over praten. Geef liever een uitleg.*
 - b *Er zijn nog steeds mensen op de werkvloer die van mening zijn dat er niets met de enquête is gedaan, dit is niet correct, er is wel degelijk rekening met persoonlijke wensen uit de enquête gehouden naast de bezettingseisen. Als dit door de leiding uitgelegd wordt, is men overtuigd, maar terug op de werkvloer begint men weer te mopperen, waarvoor anderen weer gevoelig zijn en negatief beïnvloed worden. Als je ze daarmee confronteert, hebben ze het niet negatief bedoeld, maar ze naaien wel zo man op.*
 - c *Ze zijn wel bezig om het zoveel mogelijk mensen naar de zin te maken. In gesprekken met clusterchefs wordt nu wel gezocht naar oplossingen.*
4. het geven aan medewerkers van beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten en tijd in te kunnen delen, het geven aan medewerkers van voldoende verantwoordelijkheid om ruimte te ervaren om risico's te kunnen nemen,
 - a *Het is belangrijk naast de negatieve punten ook de positieve punten te benoemen, laten we het nu gewoon gaan lopen, dan kunnen we het in de zomer proberen, de druk gaat van de ketel af, goed communiceren, elkaar corrigeren en evalueren.*

Welke beelden heeft dit gesprek opgeleverd, welke patronen zijn te herkennen?

Ook in deze situatie staat het vertrouwen onder druk. Toch schetst dit een gesprek een ander beeld dan de bijeenkomst bij de Belastingdienst. De meningen zijn meer verdeeld. Sommige gespreksdeelnemers benadrukken de inspanningen van het management, zij willen het nieuwe rooster het voordeel van de twijfel geven. Anderen zien nog beren op de weg. Ik vermoed dat deze verschillen voortkomen uit persoonlijkheidskenmerken enerzijds en rolopvatting en onderlinge beïnvloeding anderzijds. De or vertegenwoordiger bijvoorbeeld voelt zich verantwoordelijk voor de zorgen die nog leven bij veel medewerkers.

Wel is men het er over eens dat er door enkele medewerkers vaak impulsief en negatief gereageerd wordt op mededelingen en acties van het management; een manier van onderling communiceren die als onterecht en destructief wordt ervaren.

Wat is de oorzaak van deze negatieve houding? De roosterproblematiek is slechts één van de aangekondigde veranderingen, ook de afstandsbediening en op handen zijnde fusie met Waternet zorgen voor onduidelijkheid en onzekerheden. De vele op handen zijnde veranderingen maken het er voor de nieuwe sectormanager niet makkelijker op.

Uit het gesprek blijkt dat zij, gegeven deze omstandigheden, haar best doet de visie, doelstellingen en organisatiestructuur van de nieuwe organisatie aan de medewerkers duidelijk te maken. Zij probeert daarbij rekening te houden met hun wensen binnen de mogelijkheden die zij in haar functie ter beschikking heeft. Het lijkt er dan ook op dat het gemopper niet zozeer met haar te maken heeft. Het gemopper lijkt meer voort te komen uit een houding die men zich (lang) voor haar komst al aangemeten heeft, door gebrek aan vertrouwen in de leiding in het verleden.

Het resultaat is gebrek aan vertrouwen in elkaars goede wil, en bij mij komt de vraag op of je zelfs kunt spreken van gebrek aan vertrouwen in integriteit (*'ze naaien wel 20 man op'*). Dit is naar mijn mening een aandachtspunt voor het management: hoever kunnen mensen gaan in het geven van commentaar, wat tolereer je wel en niet en hoe ga je daar als leidinggevende mee om? Welke normen en waarden zijn in het geding? In het gesprek werd wel opgemerkt: *'ook al zit daar geen opzet bij'* en *'als je ze daarmee confronteert, hebben ze het niet negatief bedoeld'*, maar het feit dat de manier waarop sommige medewerkers zich uitdrukken meerdere keren in het gesprek naar voren kwam, geeft te denken. Zijn het persoonlijkheidskenmerken (bijvoorbeeld weinig impulscontrole) in combinatie met een te heftige wijze van communiceren, die zorgen voor deze negatieve houding? Is hier sprake van een integriteitsvraagstuk? Of leidt het één tot het ander?

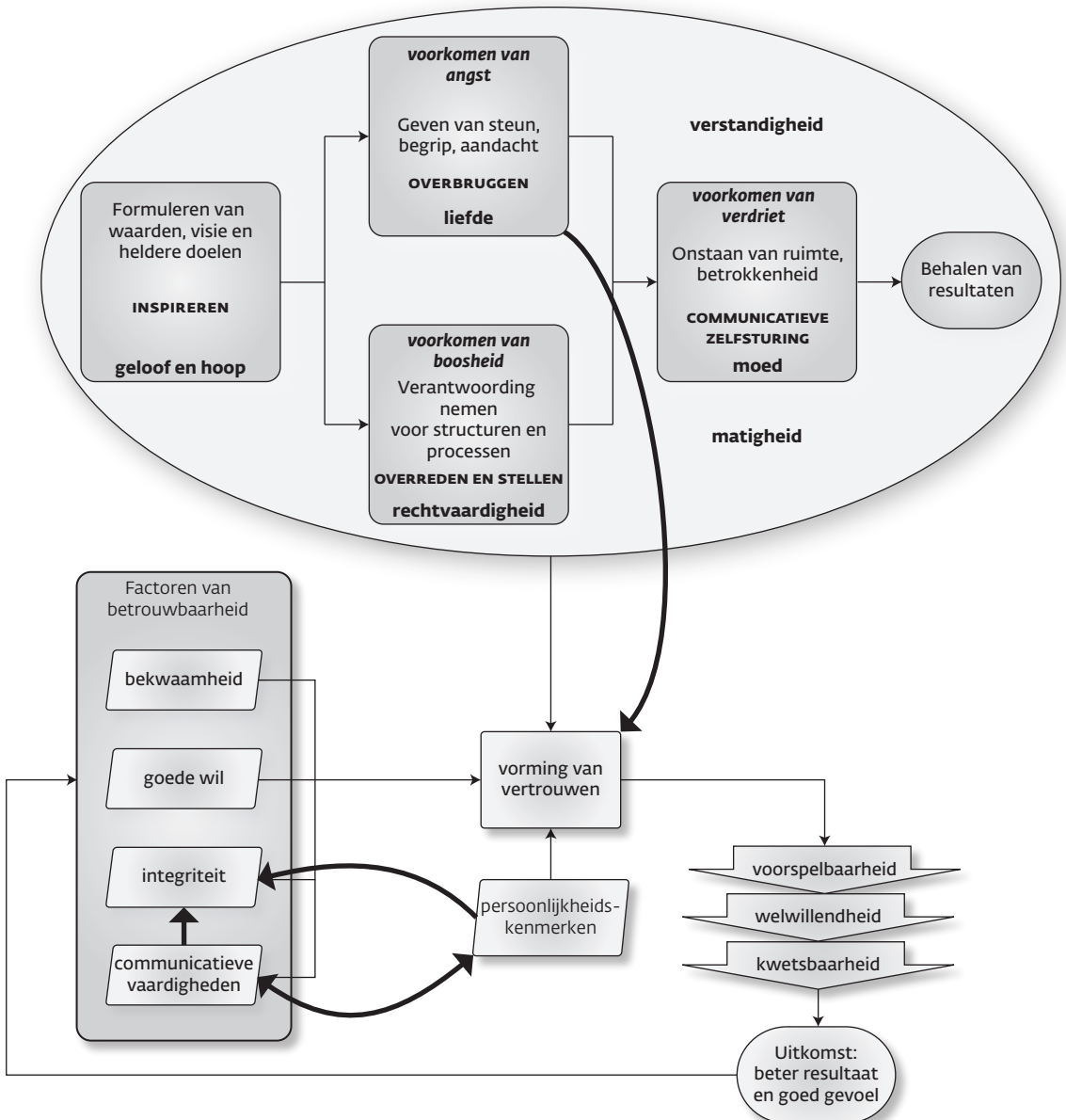
In het model (figuur 6.8) duidt dit voorbeeld op een mogelijke relatie tussen persoonlijkheidskenmerken, communicatieve vaardigheden en integriteit.

Een ander punt dat me opviel in de discussie is de zin: *'als dit door de leiding uitgelegd wordt, is men overtuigd, maar terug op de werkvloer begint men weer te mopperen...'* Ik denk dat Constance zich niet altijd realiseert dat zij in de context van het gesprek haar medewerkers wel over de streep trekt, maar dat deze medewerkers in datzelfde gesprek niet genoeg hun ei kwijt kunnen, waardoor ze na afloop niet het gevoel hebben iets bereikt te hebben. Dit is niet haar bedoeling, maar haar overtuigingskracht heeft wel dit effect. Ik zie dit effect ook als een gevolg van een combinatie van communicatieve vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken: als zij zich meer bewust zou worden van haar invloed op dat moment en meer ruimte zou geven aan de punten waar de medewerkers mee zitten door actief te luisteren, vermoed ik dat dit gedrag het vertrouwen in haar goede wil ook na afloop van het gesprek, als medewerkers weer terug zijn op de thuisbasis, zal versterken.

Medewerkers hebben niet het gevoel greep te hebben op de toekomst: *'was even wat helderder geweest over de plannen, de doelen en de manier waarop je als dienstleiding die denkt te bewerkstelligen. En er gebeuren zoveel dingen tegelijk dat ze het niet meer kunnen overzien. Hoeveel bruggen worden over een drie, vier jaar op afstand bediend, hoe*

gaat de fusie eruit zien, wat gaat Waternet straks van ons vragen, wie gaat wat bedienen, hoe zullen de roosters er gaan uitzien? Er is sprake van steeds wisselende informatie.'

Deze opmerkingen duiden op een behoefte aan duidelijkheid en communicatie over de op handen zijnde veranderingen. Een gebrek aan duidelijkheid en communicatie zet het vertrouwen onder druk.



Figuur 6.8

In het terugkoppelgesprek herkent Constance de punten die in de bijeenkomst met haar medewerkers naar voren zijn gekomen. Het goede nieuws is dat de OR inmiddels heeft ingestemd met het nieuwe rooster met de afspraak dat er een evaluatie zal komen met betrekking tot de nieuwe roosters.

De opmerkingen over de heftige communicatiestijl van enkele medewerkers vormen voor haar een punt van aandacht: in het verleden hadden de brugopzichters door een gebrek aan leiding zelf de macht en een aantal heeft nu het idee dat verworvenheden uit het verleden worden ‘afgepakt’. Ondanks het feit dat deze aanpassingen een rechtsgeldige en verantwoorde grondslag hebben, heeft een aantal medewerkers deze veranderingen als lastig en nadelig ervaren (meer weekeinden werken, minder betaald verlof, minder reiskosten). Vinden de medewerkers de manier waarop rechten worden ‘afgepakt’ niet integer (gebrek aan vertrouwen van medewerkers in integriteit van management) of is de manier waarop enkelen hier vervolgens mee om gaan (heftig taalgebruik, op de persoon spelen) niet integer (gebrek aan vertrouwen van management in integriteit medewerkers) of allebei? Ik krijg de indruk dat Constance op een zorgvuldige manier en met respect voor de gevoelens van de medewerkers aan het werk is om deze vernieuwingen door te voeren. Zij realiseert zich niet alleen dat medewerkers in het algemeen niet van veranderen houden, maar dat dit ook voor haar geldt, zeker als de veranderingen pijn doen. Begrip kweken voor de noodzaak tot veranderen kost tijd.

Constance is actief met een opleidingstraject voor clusterchefs en besteedt veel aandacht aan het geven van informatie over de op handen zijnde veranderingen. Zij aanvaardt ook dat haar overtuigingskracht en enthousiasme een dialoog zo kunnen bepalen dat medewerkers geen ruimte meer voelen voor hun inbreng, ze zal daar op gaan letten.

Tijdens ons informele ‘vinger aan de pols’ gesprek halverwege het traject, gaat Constance nader op bovengenoemde punten in. Zij licht toe dat in het verleden door de leiding weinig gewerkt is aan het creëren van wederzijds vertrouwen, lastige medewerkers werden zoet gehouden en zijn daardoor dus eigenlijk verwend geraakt. Het valt niet mee dit schip te keren. Zij heeft te kampen met weerstand tegen de veranderingen en tegelijkertijd met een houding van vrijblijvendheid: clusterchefs spreken de wens uit breder geïnformeerd te willen worden, maar als zij dan bijeenkomsten organiseert, komen er nauwelijks reacties en degenen die reageren melden zich af. Zij neemt zich voor streng, maar rechtvaardig te zijn en lastige boodschappen duidelijk te communiceren. Het helpt haar in ieder geval om bewust met het thema vertrouwen aan de gang te gaan en de informatie die ik haar heb aangedragen helpt haar daarbij.

6.4.2.3 De tweede ronde

Op 26 oktober 2010 van 16.45 tot 17.45 uur vindt het tweede gesprek met de groep brugopzichters plaats. Van de negen deelnemers van de vorige keer zijn er helaas drie verhinderd. Omdat wij elkaar al kennen en de bedoeling van de bijeenkomst inmiddels duidelijk is, duurt het gesprek korter dan de vorige keer. Direct na de introductie en het herhalen van de kernvragen komt het gesprek op gang. De bespreking gaat dit keer vooral over de evaluatie van de nieuwe roosters en het ontbreken van informatie hierover. Net voorafgaand aan ons gesprek hebben de medewerkers namelijk een email van het management ontvangen met het bericht dat er onder meer in verband met de fusie met Waternet op dit moment niets aan de roosterproblematiek veranderd kan worden. Zes weken na de invoering van de nieuwe roosters heeft er een evaluatie plaatsgevonden, waarvan de resultaten nog niet waren rondgestuurd maar waarvan wel bekend was dat er nog heel wat medewerkers ontevreden zijn. De OR is niettemin welwillend over de plannen van het management. Sommige medewerkers daarentegen vinden dat zij te weinig geïnformeerd zijn en voelen zich in de steek gelaten.

Hierna volgt een samenvatting van de bijeenkomst, gerangschikt aan de hand van het stappenplan uit het model.

1. het uitdragen van een visie, en het formuleren van heldere doelen
 - a *Per 19 april jl. zijn de nieuwe roosters ingevoerd, de ondernemingsraad heeft daarmee ingestemd en zodoende zijn de doelen van de dienstleiding wel bereikt.*
 - b *Het is eigenlijk raar dat er dit jaar nieuwe roosters ingevoerd zijn en dat nu alles weer ter discussie staat met de fusie. Heeft het ermee te maken dat er alvast een efficiëncyslag is gemaakt om het bedrijf beter weg te zetten?*
 - c *De bedoeling was 80% tevredenheid en ook al is dat hoog gegrepen, nu is er 60% ontevredenheid. De OR staat erachter om in het begin van het jaar met de volgende roosterronde aan de gang te gaan. De 9 mensen in de dagdienst zijn tevreden. De weg die nu ingeslagen is, maakt het er echter niet beter op voor mensen die halve diensten, 9 uren en 6 uren diensten draaien en ook in je laatste uurtje verkassen naar een andere brug maakt het werk er niet leuker op. Maar ja, zo omzeil je de stremmingen en daar is het allemaal om te doen geweest, daar zullen wel zwaarwegende economische belangen mee zijn gemoeid.*
2. de zorg voor het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur om zodoende verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen.
 - a *Zes weken na de invoering heeft er een evaluatie plaatsgevonden, waarvan de resultaten nog niet waren rondgestuurd maar waarvan wel bekend was dat er nog heel wat medewerkers ontevreden zijn. Er was afgesproken dat er na zes weken, in november en na een jaar geëvalueerd zou worden, maar de realiteit is inmiddels anders want vandaag is er een email rondgestuurd met het bericht dat er o.a. in*

- verband met de fusie met Waternet op dit moment niets aan de roosterproblematiek veranderd kan worden. Er komt wel in het begin van het nieuwe jaar een werkgroep met de taak verbeteringen in het rooster te brengen om dan in november 2011 met een nieuw rooster te starten. De leiding wil wel met de resultaten van de evaluatie aan de gang maar niet op dit moment. Men vraagt zich af van wie dit bericht afkomstig is, van de OR of van de leiding? Hoe is het mogelijk dat met een ontevredenheid van 60% er meer dan een jaar gewacht wordt om aanpassingen te doen? Van de 80 medewerkers hebben er 50 de enquête ingevuld en van deze mensen is 58% ontevreden.
- b Men denkt dat de afstandbediening het aantal fte's naar beneden zal brengen en ook deze ontwikkelingen beïnvloeden de roosterproblematiek. Bovendien staat de verhuizing op stapel. Waar had men dan op gerekend? Daar waren geen concrete afspraken over gemaakt. Constance wil niet tornen aan de bezettingseisen en dan wordt het moeilijk om een mooi rooster te maken. Dus zit er niets anders op dan te slikken.
3. het op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van medewerkers via een open communicatie, het geven van steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zo nodig de 'plek der moeite' op te zoeken, het zoeken naar betekenisgeving, aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inter-persoonlijke vaardigheden van leidinggevend en medewerkers
- a Het feit dat het maanden geduurd heeft voor de evaluatieresultaten rondgestuurd werden en dat er dan meteen gecommuniceerd wordt dat er gewacht wordt tot volgend jaar is 'kut met peren', want we kunnen hier niets mee.
 - b De leiding voert ook aan dat alle vakanties al ingeboekt zijn en dat mensen hun ruilingen al hebben doorgevoerd e.d., maar dat zijn argumenten om mensen het bos in te sturen. De evaluatie had men al veel eerder verwacht en ook aanpassingen op kritieke punten. Er staat ook in het emailtje dat de aanpassingen niet doorgaan, dus kennelijk was de leiding er wel mee bezig en dat is jammer.
 - c Hoe de schippers tegen de veranderingen aankijken, hoor je niet. Er stond in de evaluatie dat er van de schippers geen klachten waren binnengekomen, al heeft de vereniging van schippers De Schuttevaer wel een brief gestuurd. Af en toe zitten er wel fouten in de dienstlijst waardoor de schippers in problemen te komen, dat kan gebeuren. Ook zijn er mondelinge klachten over de marifoon, maar die zijn niet bijgehouden.
4. het geven aan medewerkers van beslissingsvrijheid om zelf het werk in te richten en tijd in te kunnen delen, het geven aan medewerkers van voldoende verantwoordelijkheid om ruimte te ervaren om risico's te kunnen nemen.
- a Het belangrijkste is dat de banen blijven bestaan en de werksfeer is nu goed, en de brugopzichters regelen veel onderling.
 - b Het is belangrijk om in het nieuwe plan het gezond roosteren niet uit het oog te verliezen naast de efficiëncymaatregelen, het wordt op prijs gesteld om als personeel nog te kunnen reageren, november volgend jaar is erg laat, het moet toch mogelijk zijn om kleine aanpassingen te plegen die niet tornen aan uitgangspunten van management, schippers, fusie, en fte's. Van uitstel komt afstel.

- c De insteek is om met frisse moed aan het begin van volgend jaar met de nieuwe plannen te beginnen, (dit voornemen stuit op weerstand bij sommige aanwezigen).
- d Hoe gaat de toekomst bij Waternet eruit zien? Er staat een reorganisatie op stapel, veel veranderingen op komst, maar als je de medewerkers gelukkiger kan maken met kleine aanpassingen, waarom zou je dat niet doen? Een aantal loopt met een kiezeltje in zijn schoen en waarom zou je die er niet uithalen als je nog 40 km lopen voor de boeg hebt? Een deel heeft zelfs lood in z'n schoenen, anderen hebben nergens last van. Als nu de mensen met het meeste lood en kiezels in een werkgroepje gaan zitten, kunnen ze zelf de verbeteringen aangeven. Dat heeft alleen zin als er op korte termijn de scherpe kiezeltjes uit de schoenen gehaald kunnen worden, een werkgroepje zou zich hiermee bezig kunnen houden.
- e Er is veel bereikt op het gebied van efficiëntie, een groot deel van de stremmingen is opgelost in de planning, en de tijden dat je een hele winter op Sloten zat zonder dat er een boot voorbij kwam, zijn voorbij en daar is niemand rouwig om!

Wat leveren deze bevindingen op? Welke patronen kunnen we nu herkennen?

Het valt me op dat de brugopzichter die ook OR lid is, veel positiever is dan vorige keer. Er is de afgelopen maanden veel gecommuniceerd tussen het management en de OR en hij geeft aan *'met frisse moed'* in een werkgroep in het nieuwe jaar met de roosterproblematiek aan de gang te willen gaan. Anderen zijn teleurgesteld dat het nieuwe rooster pas in november 2011 in zal gaan: *'van uitstel komt afstel'*. Het valt hen ook tegen dat zij al die maanden niet over de evaluatie zijn geïnformeerd. Hun vertrouwen in de goede wil van het management staat onder druk, al benoemen zij ook de goede werksfeer en hebben zij hoop dat er alsnog naar hun bezwaren geluisterd zal worden. Zij geven het management ook de credits voor wat er bereikt is op het gebied van efficiency. Vertrouwen in de bekwaamheid van het management is er dan ook zeker. De integriteitsproblematiek, het gekanker van enkele collega's dat de sfeer negatief beïnvloedt, komt in dit tweede gesprek niet meer aan de orde. Wel wordt duidelijk dat de fusie met Waternet nog veel onzekerheid en onduidelijkheid oproept. In het kader van het model valt me op dat het gebrek aan voorspelbaarheid de welwillendheid onder druk zet, met name bij de medewerkers die informatie gemist hebben over de evaluatie van de roosters. Toch zijn er duidelijk tekenen dat de aanpak van het management zijn vruchten afwerpt: *'Het belangrijkste is dat de banen blijven bestaan en de werksfeer is nu goed, en de brugopzichters regelen veel onderling'*. De brugopzichters zijn op weg om een lerende organisatie te worden, maar de fusie met Waternet en de op handen zijnde afstandsbediening zorgen voor een onzekere toekomst. Gaat het lukken om datgene wat bereikt is, vast te houden?

6.4.2.4 De evaluatie met het management van de BBA

Op 5 november 2010 evalueer ik met Constance de bevindingen. Het eerste dat aan de orde komt is het verslag van de focusgroep: ze vindt het jammer dat een paar mensen niet bij de bijeenkomst konden zijn, ook omdat ze denkt dat hun aanwezigheid een ander beeld zou hebben opgeleverd. Zij herkent de strekking van het stuk waarin de rollen eigenlijk zijn omgedraaid ten opzichte van het beeld in februari: een nu positieve OR vertegenwoordiger en de negatieve opmerkingen over het gemis aan informatie naar aanleiding van de evaluatie van de nieuwe roosters van sommige medewerkers. Constance geeft aan dat er nog steeds medewerkers zijn die ontevreden zijn, maar dat zij die situatie niet meer kan veranderen omdat er inmiddels 50 individuele roosters bestaan doordat mensen het onderling zijn gaan regelen. Zelfredzaamheid is prima, maar heeft tot gevolg dat als er een aantal verbeteringen wordt doorgevoerd (o.a. kwaliteit van het weekend, geen 5 vroege diensten achter elkaar) alle roosters weer veranderen ook voor de mensen die nu hun roosters al geregeld hebben en tevreden zijn. Zij heeft de OR om advies gevraagd over de wenselijkheid van nieuwe wijzigingen en daarop heeft de OR negatief geadviseerd vanwege de gevolgen voor degenen die het al voor zichzelf geregeld hebben voor het komend jaar. Zodoende is afgesproken met het huidige rooster door te gaan tot november volgend jaar. Ze trekt het zichzelf aan dat ze na de tussentijdse evaluatie in juni verzuimd heeft de medewerkers de conclusies te sturen en wijt dit aan slordigheid. Ze is het vergeten, de evaluatie is toen met de OR besproken en niemand heeft de afgelopen maanden tegen haar gezegd: *'hé Constance wanneer horen we wat?'* Het is er doorheen geglipt, het speelde in de zomervakantieperiode, teveel aan haar hoofd, een stomme fout, want ze had geen enkele reden om de informatie niet aan de medewerkers te geven. Ze heeft dit ook aan de medewerkers laten weten, haar excuses aangeboden en de medewerkers gevraagd haar in de toekomst te helpen herinneren.

De fusie met Waternet begint nu echt te leven, omdat iedereen een ontslagbesluit en een aanstellingsbesluit heeft ontvangen. Zij is heel druk bezig om dat goed te laten verlopen. Een groot deel van de medewerkers ziet de voordelen van de fusie, met de mogelijkheden van een andere functie of een andere plek, doorgroeimogelijkheden binnen een veel groter bedrijf (1700 mensen) met nieuwe kansen en bredere inzetbaarheid. Met de clusterchefs is zij nu bezig met een traject voor kwaliteitsverbetering dat onder meer bestaat uit een training voor iedereen en een individueel deel, waarbij de clusterchefs hun eigen ontwikkelplan moeten schrijven: waar wil ik over twee jaar zijn en welke kwaliteit wil ik dan hebben? Je ziet dan meteen de verschillen: sommigen denken: hé, ik pak mijn kans, anderen zien een doemscenario voor ogen. Het eindfeest in december zien de doemdenkers als hun eigen begrafenis, daar ga je toch niet levend naar toe? Zij raadt deze mensen aan zich te verbinden met de organisatie in plaats van altijd in hun hok te blijven zitten en te mopperen. Als verlengstuk van het management moeten zij

een voorbeeldfunctie vervullen, je kunt het dus ook als clusterchef niet maken om je zo op te stellen, ook al heeft zij begrip voor de emoties die met het veranderen gepaard gaan.

Er is een baangarantie afgegeven, maar er is straks (over 1,5 a 2 jaar) geen ruimte meer voor 19 clusterschefs, Waternet kent een ander systeem. Zij heeft aangegeven dat zij zelf kunnen meedenken en meepraten bij de invulling van de nieuwe organisatiestructuur. Wat ze echter gehoord hebben is: er gaan 14 clusterchefs uit. Constance probeert hen op hun ontwikkelspoor te krijgen: wanneer ben jij nu gelukkig en wat heb je daarvoor nodig, probeer verder te kijken dan de bruggen en sluizen, je hebt een baangarantie, kijk vooruit. Toch is het verhaal als een bom ingeslagen.

Niettemin is zij heel tevreden wat er is bereikt sinds de tijd dat zij is begonnen (maart 2009). Ze is er nog lang niet, zeker nu de fusie op stapel staat, maar bedrijfsmatig gaat het goed: veel geld bespaard dit jaar, minder eigen personeel en desondanks minder uitzendkrachten dan vorig jaar toen er nog 10 brugopzichters meer waren. Zij vindt dat zij van de medewerkers mag verwachten dat zij zich 2 à 3 uur effectief inzetten daar waar ze voor 8 uur betaald worden. *‘Ja, de beroepsvaart moet wat langer wachten door het meefietsen, maar we hebben het hier over 3 minuten’*. Dit besef begint nu door te dringen. En ja, voor een aantal 55-plussers blijft het zuur, al deze veranderingen.

Haar motto is is: *‘ik doe wat ik zeg en zeg wat ik doe’* en dat laat ze in de praktijk zien ook als dat af en toe nare consequenties heeft zoals bijvoorbeeld bij het door iedereen betreunde vertrek van een medewerker die het niet lukte om aan de functie-eisen (rijbewijs) te voldoen. De communicatie verbeteren blijft een aandachtspunt, maar in het toewerken naar een gezamenlijk doel en in het op gang krijgen van de ontwikkeling van de medewerkers zijn al vele stappen gezet.

Hoe kijk ik nu terug op dit onderzoek? Ik stel mijzelf dezelfde vragen die ik mij ook na afloop van het onderzoek bij de Belastingdienst gesteld heb: is er sprake van een beter resultaat en een goed gevoel?

Mijn indruk is dat er bij Constance meer twijfels leven dan bij Antoon en Pilar, al kan zij, zoals zij zelf aangeeft, tevreden zijn met het bedrijfsresultaat. De op handen zijnde afstandbediening en de fusie met Waternet maken haar situatie er niet makkelijker op. Er is veel onrust. De deugden voorzichtigheid en matigheid zijn niet meteen de begrippen die ik associeer met de situatie rond de brugopzichters. Dit heeft enerzijds te maken met de negatieve houding en heftige reacties van sommige clusterchefs die als leidinggevers toch een voorbeeldfunctie moeten vervullen en anderzijds met de onzekere nieuwe situatie waarin zij na de fusie terecht komt. Haar zienswijze hierover zal ik in ons afrondende gesprek toetsen. Wel heb ik het vermoeden dat zij het omgaan met negativiteit een precair onderwerp vindt: aan de ene kant wil zij haar medewerkers niet afvallen, aan de andere kant kost deze houding van sommige medewerkers haar veel energie. Ik kan me

voorstellen dat het dan prettig is in het kader van ons gespreksonderwerp om hier je hart over te kunnen luchten. Geloof en hoop heeft zij zeker met betrekking tot de zaken waar zij zich hard voor maakt en zij straalt dat ook uit. Onze samenwerking heb ik als heel plezierig ervaren, we hadden gesprekken waarin Constance openhartig vertelde over de manier waarop zij haar werk ervaart, maar het is natuurlijk niet de bedoeling dat zij mij zaken vertelt waar ze later spijt van heeft. Besluiten we dan bepaalde opmerkingen in dit verhaal niet op te nemen? Ook in onze samenwerking kunnen de factoren bekwaamheid, goede wil en integriteit een rol spelen. Welke gevolgen heeft bijvoorbeeld de beslissing om bepaalde zaken niet te noemen voor de inhoud en daarmee wellicht de kwaliteit van mijn verhaal, of voor mijn integriteit als onderzoeker als ik eraan hecht om datgene wat gezegd wordt ook weer te geven. Aan de andere kant wil ik ook in mijn onderzoek bouwen aan vertrouwen en het opschrijven van een ‘slip of the tongue’ kan de goede wil van haar naar mij onder druk zetten. Haar ervaringen in haar samenwerking met mij wil ik ook graag in het afrondende gesprek aan de orde stellen. Al neemt Constance geen blad voor de mond uiteindelijk is het haar bedoeling vertrouwen te creëren en zij wil daarom genuanceerd omgaan met de kritiek die zij af en toe op de medewerkers heeft. Aan de andere kant is zij ook kritisch naar zichzelf en geeft fouten en vergissingen ruitelijk toe. Zij streeft ernaar de deugd rechtvaardigheid in woorden en daden in praktijk te brengen. Je kan dan ook merken dat zij krediet heeft opgebouwd bij de medewerkers. Liefde en moed zijn dan ook zeker deugden die zij in praktijk brengt in haar relatie met de medewerkers. Het contact tussen de brugopzichters en Constance is directer en persoonlijker dan tussen Antoon en Pilar met de medewerkers van BO en IT. Er zitten minder hiërarchische lagen tussen, de afstand is kleiner en dit blijkt uit de aard van de opmerkingen die gemaakt worden in de groepsinterviews en gesprekken met Constance. De vertrouwenskwesties die in dit voorbeeld aan de orde zijn gekomen spelen ook meer op relatieniveau dan op organisatieniveau en men reageert ook meer als individu dan vanuit zijn of haar professionele rol.

Kan ik nu ook tevreden zijn over het resultaat? Ben ik in dit voorbeeld op het spoor gekomen van de dingen die ertoe doen als je wilt werken aan vertrouwen in organisaties? En hielp het theoretisch raamwerk hierbij? Ik denk het wel, het was in ieder geval interessant om te zien dat ondanks het stellen van dezelfde vragen de problematiek die boven water kwam verschilde van de problemen bij de Belastingdienst. Niet de onduidelijkheid van de kant van het MT, maar het onderling gekanker vormde de kern van de onvrede bij de brugopzichters.

6.4.3 Conclusies onderzoek BBA

Zijn de vragen beantwoord die aan het begin van het praktijkonderzoek werden gesteld? Hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevendenden? Klopt het dat

het vervullen van een voorbeeldfunctie en het creëren van de juiste organisatieprocessen door de leiding vertrouwen bevordert (zoals beschreven in het theoretisch raamwerk)? En als je werkt aan vertrouwen, werk je dan aan een lerende organisatie?

Mijn conclusies, die hierna volgen, worden goed onderbouwd door een aantal kernachtige uitspraken van Constance.

Op basis van de diverse voorbeelden van de brugopzichters kan ik schetsen wat er door medewerkers van leidinggevend wordt verwacht: Zij willen duidelijkheid, een heldere communicatie over die zaken die ertoe doen en daarover kunnen meepraten. Constance geeft aan: ‘Volgens mij worden de strategische lijnen door directie en management uitgezet en bepaald. De manier hoe deze vorm gegeven gaan worden, kan met de medewerkers uitgewerkt en georganiseerd worden. Vanuit mijn rol en verantwoordelijkheid wil ik actieve deelname aan de werkgroepen zo aantrekkelijk mogelijk maken om de deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers in het resultaat terug te laten komen’.

Met betrekking tot de behoefte aan communicatie merkt Constance op: ‘ja, communicatie is een belangrijk iets en dan met name het gesprek bij de medewerker op de plek. Niet bij mij op kantoor, dat werkt niet. Een kop koffie drinken en dan aangeven wat je plannen zijn, of die gedeeld worden, vragen of medewerkers er aan mee willen werken om op die manier ook invloed te kunnen uitoefenen en draagvlak te realiseren. Medewerkers actief betrekken bij de overhead aangelegenheden werkt zeker en daarnaast hen uitnodigen om zo nu en dan na afloop iets gezelligs te gaan doen. Ik zeg het eenvoudig en merk dat deze weg, die ik ingeslagen ben bij BBA, nu vruchten begint af te werpen en ik daar bij Waternet zeker mee door ga’.

In dit voorbeeld van de brugopzichters geldt nog meer dan bij de Belastingdienst de voorbeeldfunctie van het management: zelf het goede voorbeeld geven, maar ook duidelijk maken aan de andere leidinggevend wat je aan gedrag en houding verwacht.

Constance: ‘Over voorbeeldgedrag: medewerkers doen dat wat zij zien wat hun leidinggevende doet. Sta ik niet op na het drinken van een kop koffie om weer aan het werk te gaan, dan zullen mijn medewerkers ook niet op gaan staan om weer aan het werk te gaan. Wanneer ik niet doe wat ik zeg en niet zeg wat ik doe, kan ik datzelfde van mijn medewerkers verwachten. Kortom; als leidinggevende ben ik mij altijd bewust van mijn gedrag en realiseer ik mij dat ook ik nog steeds een fout kan maken. Vervolgens gaat het er om hoe ik daar verder mee om ga en daar ontvang je dan respect voor en dat kan weer leiden tot vertrouwen’.

Concluderend:

Werken aan vertrouwen is het geven van het goede voorbeeld en werken aan de juiste organisatieprocessen door de leiding; dit waren mijn veronderstellingen en deze worden ook in dit praktijkverhaal bevestigd.

De vooruitgang in het vertrouwen werd pas geboekt toen de medewerkers gingen

ervaren dat er daadwerkelijk aandacht aan hen werd besteed, dat hun inbreng op prijs werd gesteld, maar ook dat destructief gedrag niet getolereerd werd. In de aanloop naar een fusie is het niet mogelijk alle onduidelijkheden en onzekerheden uit te bannen, maar binnen de mogelijkheden is Constance op een enthousiaste en daadkrachtige wijze aan de gang gegaan en deze nieuwe wind is door de medewerkers herkend.

In dit voorbeeld wordt ook duidelijk dat integriteit een rol kan spelen in vertrouwenskwesaties. Bij botsingen kan onderzocht worden of het om een gebrek aan integriteit van de medewerkers gaat of om een combinatie van heftig (en daardoor ineffectief) communiceren en persoonlijkheidskenmerken (bijvoorbeeld weinig impulscontrole) die zorgen voor negatief gedrag dat qua intentie niet zo extreem bedoeld is. Ook moet natuurlijk bekeken worden of de maatregelen die nadelen opleveren voor de medewerkers, omdat getornd wordt aan opgebouwde privileges, inderdaad ethisch verantwoord zijn of beschouwd kunnen worden als een gebrek aan integriteit van het management.

Ik heb door naar deze vertrouwenskwesatie in de praktijk te kijken mijn model wederom langs de 'relevance' meetlat kunnen leggen. De problematiek die speelde bij de BBA was duidelijk anders dan bij de DGBA. Niettemin kan ik ook in dit geval concluderen dat in deze praktijkcasus alle onderdelen van het model relevant waren. Ook het integriteitsvraagstuk is in dit voorbeeld aan de orde geweest.

De aanpak van Constance laat zien hoe een tekort aan vertrouwen dat gebaseerd is op een lange voorgeschiedenis langzaam hersteld kan worden. Ook dit schip viel te keren. In deze praktijkcasus heeft ook de leiding van de BBA laten zien dat terwijl je werkt aan vertrouwen je tevens vorm geeft aan het creëren van een lerende organisatie, zoals blijkt uit een opmerking in het tweede groepsinterview: 'Het belangrijkste is dat de banen blijven bestaan. De werksfeer is nu goed, en de brugopzichters regelen veel onderling'. Zou het toeval zijn dat Constance van de brugopzichters net als Antoon bij de belastingen sociaal pedagoog is? In ieder geval hebben beiden getoond het vertrouwensmodel operationeel te kunnen inzetten, impliciet dan wel expliciet, en met goed gevolg.

7

Een case-study

7.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk heb ik gezocht naar een antwoord op de volgende vragen: Hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevendenden? Klopt het dat het vervullen van een voorbeeldfunctie en het creëren van de juiste organisatieprocessen door de leiding vertrouwen bevordert (zoals beschreven in het theoretisch raamwerk)? En als je werkt aan vertrouwen, werk je dan aan een lerende organisatie? Het praktijkonderzoek bij twee diensten van de gemeente Amsterdam heeft concrete inzichten geboden in de mechanismen van vertrouwen in de praktijk en in de rol van leidinggevendenden en de laatste twee vragen kunnen nu met ja beantwoord worden. In beide voorbeelden ging het om situaties waarin het vertrouwen al geruime tijd onder druk stond en nieuwe leidinggevendenden voor de taak stonden vertrouwen te herstellen. Maar wat gebeurt er als er sprake is van een tegenovergestelde situatie? Als er in een situatie van langdurig vertrouwen veranderingen in de context optreden waardoor er spanningen ontstaan? Lukt het dan om het gecreëerde vertrouwen vast te houden? Of blijkt jarenlang werken aan vertrouwen verspilde moeite als er druk op de ketel komt? Biedt het vertrouwensmodel in een dergelijke situatie ook een handelingsperspectief? Ik beschrijf in dit hoofdstuk een organisatie waar zich deze situatie voordeed en kijk naar de toepasbaarheid van het theoretisch raamwerk.

7.2 Muiterij bij Holding Y

Bert en Bram werken sinds begin jaren negentig samen en zij vormen sinds begin 2010 met Chris het Dagelijks Bestuur (DB) van de holding Y. De holding Y bestaat uit 6 werkmaatschappijen, gevestigd in 6 Europese landen en houdt zich bezig met hoogwaardige technische consultancy aan bedrijven en (semi) overheidsinstellingen. De Nederlandse vestiging was de eerste, daarna heeft Bram een vestiging in Engeland opgezet. 12 jaar geleden hebben zij samen met de Belgische hoogleraren Alphonse en Arnaud en hun medewerker en oud-student André in een 50/50 aandelenverhouding een Belgische vestiging opgezet. 10 jaar geleden heeft Bram ook een Spaanse dochter opgericht. Enkele jaren geleden is daar ook in een 50/50 verhouding in een partnership met een groot bedrijf een Franse vestiging bijgekomen en vorig jaar (begin 2010) heeft een fusie plaatsgevonden met een Duits bedrijf. Er is toen een holdingstructuur gemaakt, er is een gezamenlijke visie uitgestippeld, er zijn doelstellingen bepaald en er zijn werkafspraken voor samenwerking tussen de vestigingen vastgelegd. Ook zijn er afspraken voor een verdeling van de overheadkosten gemaakt. Bert en Chris blijven, naast hun rol in het DB van de Holding, leiding geven aan de Nederlandse en respectievelijk Duitse vestiging. Bram werkt inmiddels bijna fulltime voor de holding en zijn salaris alsmede de kosten voor de website en voor enige andere activiteiten zoals de gezamenlijke marketing worden sinds 2010 aan de vestigingen doorberekend. Het Dagelijks Bestuur komt twee keer per jaar samen met de Advisory Board, waarin de directeuren van de vestigingen vertegenwoordigd zijn. De lijnen zijn kort en men is veelvuldig via Skype met elkaar in overleg over operationele kwesties. Een keer per jaar komt men met het gehele personeel (55 personen) bij elkaar en de sfeer is informeel en constructief. De fusie heeft in het begin voor wat aanloopproblemen gezorgd, maar daar is men zorgvuldig mee omgegaan en met elkaar goed uitgekomen. Er lijkt geen vuiltje aan de lucht te zijn en Bram werkt gestaag door aan het uitbreiden van zijn mini imperium.

Bram en Bert (samen aandeelhouders B) ontvangen aan het eind van 2010 een voor hun verrassende email van de drie Belgische aandeelhouders (samen A), waarin A hun ongenoegen uiten met het beleid van de holding. Zij hechten aan de reeds 12 jaar goede samenwerking, maar geven aan niet bereid te zijn het overheadbedrag te betalen en beklagen zich over hun gebrek aan autonomie. Ook vinden zij dat zij te weinig zijn betrokken bij de ontwikkelingen rond de fusie. Bram en Bert zijn hoogst verbaasd, zij hebben regelmatig overleg met André, hij is niet alleen een gewaardeerde collega maar ook een goede vriend en hij heeft zijn onvrede nooit eerder laten blijken. Komt deze email uit de koker van de professoren?

Alphonse en Arnaud hadden tot twaalf jaar geleden de mogelijkheid naast hun werk als hoogleraar ook adviesopdrachten onder de paraplu van de universiteit uit te voeren. Toen dat niet meer mocht, hebben zij met het Nederlandse bedrijf, met wie zij goede collegiale betrekkingen onderhielden een joint-venture opgezet, waarbij zij samen 42% van

de aandelen hebben. Oud-student André, die in de nieuwe vestiging aan het werk gaat, krijgt 8% van de aandelen. De consultancy loopt voorspoedig, bovendien heeft André een lab opgezet waarmee het bedrijf 80% van de Vlaamse markt in handen heeft (naast de opdrachten voor de eigen groep). André is inmiddels veertig.

In het gesprek dat volgt op de brief, lichten B hun visie op de toekomst en hun doelstellingen en werkafspraken toe en spreken zij hun spijt uit dat zij A hier kennelijk te weinig over hebben geïnformeerd. Het blijkt dat André behoefte heeft zijn vleugels uit te slaan, hij voelt zich beknot door het holdingbeleid. Hij wil ook graag de Franse markt op en dat kan volgens het holdingbeleid niet zonder samenwerking met de Franse vestiging. Ook bevalt het hem niet dat hij zijn investeringsbeslissingen niet zelf kan nemen. Bovendien ziet hij de toegevoegde waarde van de overheadkosten niet. De onderlinge dienstverlening aan elkaar wil hij graag continueren, maar hij geeft de voorkeur aan een plaats aan de rand van de groep en Alphonse en Arnaud steunen hem in zijn visie. Aan de andere kant heeft hij veel waardering voor Bert en Bram, hij heeft de afgelopen 12 jaar veel van hen geleerd en hij wil de relatie graag goed houden.

Het lukt aandeelhouders B niet A te overtuigen van de nieuwe aanpak. Maar ook A lukt het niet om B te overtuigen dat het een goed idee is om een uitzondering te maken voor de Belgische vestiging. B zijn van mening dat het nieuwe holdingbeleid de vestigingen niet beperkt in hun armslag en dat het behoren tot een internationale groep meer mogelijkheden biedt voor het binnenhalen en uitvoeren van opdrachten. B willen proberen een oplossing te vinden, maar ook vasthouden aan het uitgestippelde beleid. Als ze er niet uitkomen, zullen ze iets aan de 50/50 machtsverdeling moeten doen, B zijn wel bereid de aandelen van A over te nemen. Waar zij het samen wel over eens zijn is dat het gaat om het toekomstperspectief van André, hij is degene die dagelijks vorm en leiding moet geven aan het Belgische bedrijf. André zal hierover gaan nadenken en op korte termijn uitsluitsel geven.

Bram en André zijn enige dagen later samen op pad en Bram probeert er achter te komen hoe André de toekomst ziet en wat zijn beweegredenen zijn om op eigen benen te willen staan. André gaat de discussie uit de weg, maar laat enige dagen later via een email van de aandeelhouders de voorkeur te geven aan een continuering van de 50/50 verdeling en een plaats aan de rand van de holding. Zij geven aan bereid te zijn zonnig de aandelen van B te kopen in plaats van te verkopen om uit de impasse van het machts-evenwicht te komen.

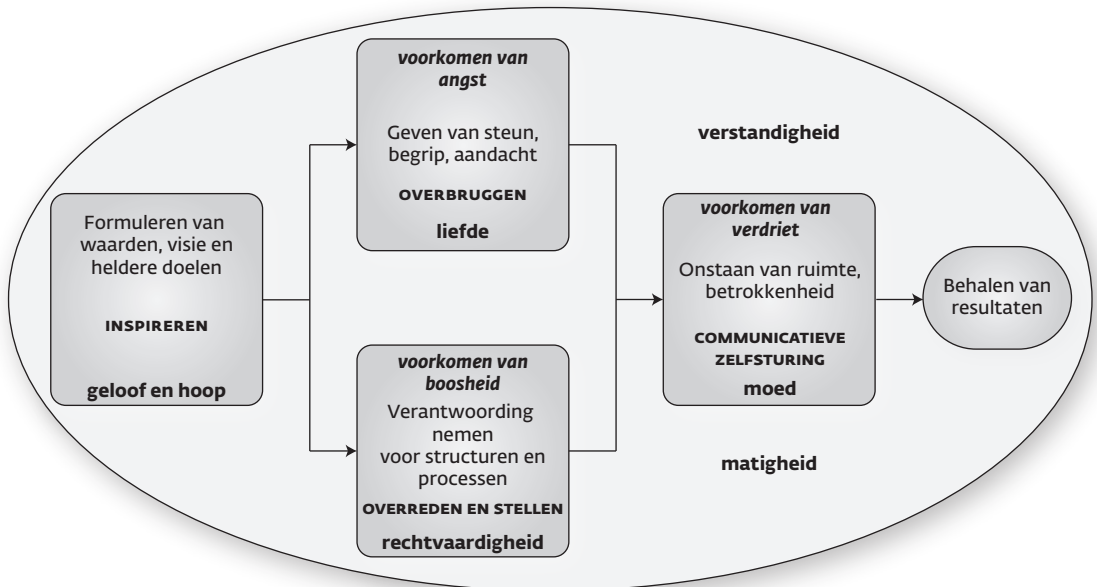
7.3 De analyse

Hoe kunnen we deze situatie analyseren met de opgedane kennis uit de beschreven onderzoeken? Er heeft een verandering plaats gevonden in de context. De nieuwe holdingconstructie heeft de verhoudingen veranderd, er zijn meer spelers in het veld, er is

een nieuwe visie uitgestippeld en er zijn nieuwe doelen en werkafspraken gemaakt waaraan de vestigingen geacht worden zich te houden.

De vragen die naar voren komen, zijn dezelfde vragen die ook gesteld zijn aan de belastingdienstmedewerkers en de brugopzichters van Amsterdam:

- ♦ Is er sprake van een heldere visie en zijn de doelen om die visie te bereiken concreet gemaakt?
- ♦ Is er sprake van duidelijke werkprocessen?
- ♦ Ervaren medewerkers steun, aandacht en erkenning van het management?



Figuur 7.1

Het DB heeft vanuit de holding een visie op de toekomst en heldere doelstellingen en werkafspraken geformuleerd. Ook heeft het DB aangeven hoe de verantwoordelijkheden tussen de verschillende dochterbedrijven komen te liggen. Er is duidelijkheid verschaft, visie en doelen zijn bepaald en de nieuwe werkprocessen zijn afgesproken. Kunnen we veronderstellen dat de visie en doelen vanuit verstandigheid en matigheid tot stand zijn gekomen? Ja, iedereen is het erover eens dat de fusie een goede zet is geweest, in ieder geval heeft niemand openlijk bezwaren aangetekend. Het DB heeft geloof en hoop in de gekozen aanpak, maar hebben zij hun visie en doelen ook met behulp van inspireren naar voren gebracht? Op welke wijze is de nieuwe werkwijze tot stand gekomen? Terugkijkend geven Bert en Bram aan dat zij wellicht aan het 'inspireren' en vooral het 'kop-

pelen' van de leden van de Advisory Board en de overige aandeelhouders te weinig aandacht hebben besteed. Dat hebben zij in het gesprek met aandeelhouders A ook erkend. In het Invloedmodel gaat 'koppelen' vooraf aan 'visie delen', de beide gedragssoorten van de Invloedstijl Inspireren. Wordt de fase van het koppelen overgeslagen dan bestaat het gevaar dat de leiding als een locomotief vertrekt, terwijl de wagons met de andere betrokkenen op het perron achterblijven. Het lijkt erop of dit in deze casus het geval is geweest. De manier waarop duidelijkheid gecreëerd is, wint niet de schoonheidsprijs, maar het scheppen van duidelijkheid is een juiste stap. Omdat er echter geen sprake is van een gezagsverhouding (de aandelenverhouding is 50/50) kan het DB haar visie niet aan de Belgische vestiging opleggen. Ook aan dit punt is het DB waarschijnlijk in haar enthousiasme te makkelijk voorbijgegaan, vanuit de overtuiging dat de nieuwe ontwikkelingen goed zijn voor iedereen.

Een volgende vraag is ook of André voldoende aandacht heeft gehad. Voelt hij te weinig ruimte en krijgt hij te weinig stem? Te weinig 'choice' en 'voice' in de terminologie van Lynda Gratton. Bert, Bram en André geven aan meer te hebben met elkaar dan alleen een zakelijke relatie. Zij trekken als vrienden met elkaar op. In die zin is er wel sprake van de deugd liefde, in de betekenis van oprechte betrokkenheid bij elkaar. Maar ondanks deze goede verstandhouding heeft André zijn bezwaren noch formeel, noch informeel aan de orde gesteld. Dit gebeurt pas in de bovengenoemde brief van de aandeelhouders A aan B. Dan pas blijkt dat André niet voldoende rechtvaardigheid en wellicht ook erkenning ervaart. Hij heeft het wellicht geprobeerd, maar het is ieder geval niet overgekomen bij Bert, Bram, noch Chris. André is het niet eens met de nieuwe gang van zaken, er ontstaat een conflict. Carsten De Dreu (2008:19) beschrijft een conflict als een proces dat begint wanneer iemand ervaart dat de eigen meningen, doelen, belangen, interpretaties, waarden en normen door iemand anders geschaad zijn of geschaad zullen worden. In de literatuur wordt het hier beschreven conflict een taakproces conflict (De Dreu, 2008:15) genoemd, dat gaat over de wijze waarop taken uitgevoerd moeten worden. De Dreu onderscheidt taakproces en taakinhoudelijke conflicten. Is er bij taakprocesconflicten sprake van een 'strijd om de macht', bij taakinhoudelijke conflicten gaat het om verschillen van mening hoe we het werk het beste kunnen aanpakken. Deze taakgerichte meningsverschillen kunnen positieve effecten hebben op de individuele creativiteit en innovativiteit van groepen (2008:70). Hij schrijft ook dat zodra er belangentegstellingen meespelen alle zeilen dienen te worden bijgezet om de mogelijke desastreuze consequenties voor de organisatie en haar medewerkers te voorkomen (2008:70). In deze casus blokkeert de goede samenwerking, komt het vertrouwen onder druk te staan en zullen alle zeilen zullen bijgezet moeten worden.

Heeft de weerstand van aandeelhouders A nu te maken met 1) de inhoud van de beslissingen van het DB, 2) zit het 'm in de wijze waarop deze nieuwe visie en werkwijze is gecommuniceerd of 3) ligt de onvrede van André bij hemzelf en heeft het wellicht te maken

met de levensfase waarin hij verkeert? Wellicht hebben B aanvankelijk te weinig moeite gedaan A te betrekken, maar dan zou het probleem door middel van ‘het geven van aandacht’ door B aan A opgelost moeten kunnen worden. Wellicht zag André voor zichzelf een rol in de Holding en heeft hij er moeite mee dat hij nu beleid van bovenaf opgelegd krijgt? Het is een feit dat door de groei van het bedrijf er meer spelers in het veld zijn komen te staan, de ‘oudste zoon’ heeft er veel ‘broertjes en zusjes’ bijgekregen, is hij jaloers en ligt hierin de onvrede van André? Is dit laatste het geval, dan spelen de inter-persoonlijke betrekkingen een belangrijke rol en gaat het hier eerder om een sociaal-emotioneel conflict (De Dreu, 2008). Uit de literatuur komt naar voren dat sociaal-emotionele conflicten voornamelijk negatief bij te dragen aan zowel individuele als groepsprestaties en de tevredenheid met, en betrokkenheid bij het werk ondermijnen (De Dreu, 2008:64). Het verdient dus aanbeveling om te achterhalen wat er werkelijk speelt bij André. Bert en Bram hebben het idee dat zij het beste met André voor hebben en dat er aan oprechte aandacht geen gebrek was. Ook als het blijkt dat het meer om persoonlijke drijfveren gaat, zouden de goede verhoudingen tussen B en A deze motieven aan het licht moeten brengen. Zij zullen erachter moeten zien te komen of de onvrede te maken heeft met een verschil in visie over de inhoudelijke koers of met een intrinsieke behoefte aan vrijheid van André gesteund door de overige aandeelhouders A.

Deze vragen zijn gesteld in een vervolggesprek, waarbij de vijf heren hun uiterste best doen de dialoog op te zoeken. Omdat de aandelenverhouding 50/50 is, zullen zij samen tot een oplossing moeten zien te komen. Zij spreken ook de wens uit dit op een constructieve manier te willen doen. Wat nogmaals naar voren komt, is dat André zich beknot voelt in zijn handelen en niet begrijpt waarom hij niet in de marge van de holding kan opereren. B zijn van mening dat A genoeg bewegingsvrijheid heeft binnen de door hun gestelde randvoorwaarden en dat zij A goed informeren en betrekken bij hun beslissingen. Als blijkt dat zij aandeelhouders A niet kunnen overtuigen, zijn zij bereid de zeggenschap van aandeelhouders A te vergroten door de aandelenverdeling te veranderen, hun aandelen te verkopen en zodoende de Belgische vestiging los te koppelen uit de holding. Zij zijn niet bereid het beleid van de holding aan te passen, sterker nog, met name Bram voelt zich gekwetst dat aandeelhouders A de toegevoegde waarde van zijn werk niet wensen te erkennen door het ter discussie stellen van de overheadbijdrage. Aandeelhouders A daarentegen zijn verbaasd over de starre opstelling van B. Zo irreëel zijn hun wensen toch niet, waarom doen aandeelhouders B zo moeilijk? Maar goed, zij zijn, als het dan moet, wel bereid om te kopen en vragen bedenktijd. Ondanks de goede voornemens lopen de emoties op en staat het onderling vertrouwen behoorlijk onder druk.

Vervolgens is er enkele weken geen contact. A laten in de tussentijd zonder overleg met B door een externe deskundige een waardebepaling verrichten. Hun bod, op basis van de waardebepaling komt uit op circa de helft (50%) van wat B als richtlijn (100%) hadden

geopperd. Vervolgens doet het DB het tegenvoorstel om de aandelen van A te kopen voor een bod van 85% van de richtprijs (100%) en dus 35% hoger dan de prijs van de revisor die A wensen te betalen. Maar aandeelhouders A willen helemaal niet verkopen, het bedrijf is hun kindje. B willen dan de aandelen verkopen voor ditzelfde bedrag dat dus 35% boven het bod van A ligt. A vinden dat dit bedrag uit de lucht komt vallen en willen het bedrag van de revisor door B geaccepteerd zien: dit bedrag is realistisch, vinden zij. B in overleg met DB-lid C zijn het hier niet mee eens, zij hebben zelf een andere berekening gemaakt en vinden bovendien dat de marktprijs moet gelden, nl. het bedrag dat zij zelf bereid zijn te betalen. Er dreigt een impasse. Om te komen tot een acceptabele oplossing voor beiden (autonomie voor A, een oplossing en een acceptabel bod voor B) doen B het voorstel om het bedrag dat A wil betalen te vertalen naar aantallen aandelen: A kopen voor dit bedrag 1000 van de 1500 aandelen van B. A gaan op dit voorstel niet in, zij verwachten nog steeds een acceptatie van B van de door de revisor bepaalde waarde en geven aan bereid te zijn 10% meer te betalen en zo op constructieve wijze uit de impasse te komen. Zo niet, dan heeft de geplande vervolgbespreking volgens A weinig zin. Op deze wijze wordt er een nieuwe wens toegevoegd: A willen dat B akkoord gaan met de waardebepaling van de revisor.

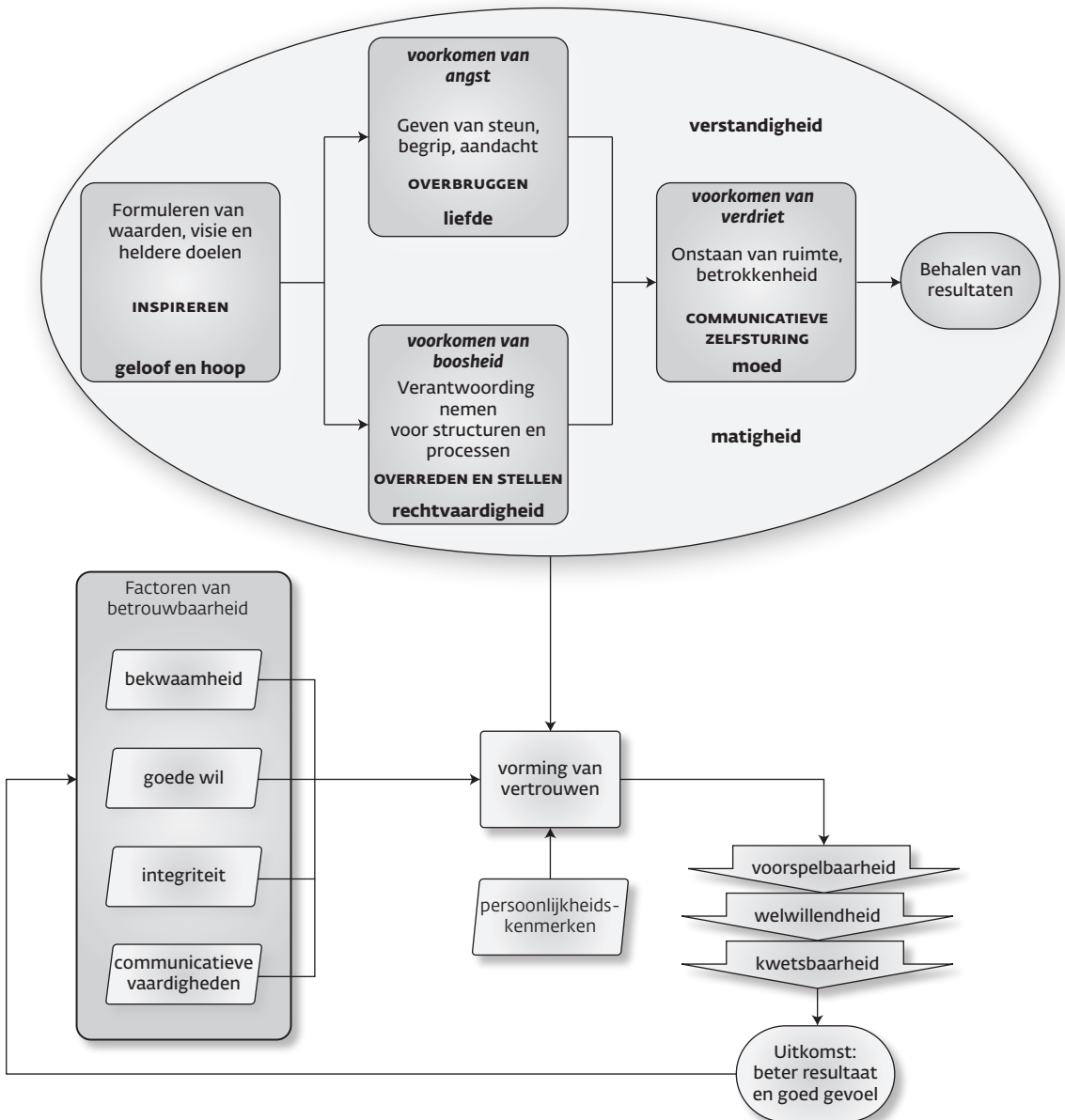
7.4 Het vervolg

Hoe kunnen we de situatie nu analyseren met het Trustworksmodel voor ogen (figuur 7.2)?

Er was al een deuk in het vertrouwen van Bert en Bram in de bekwaamheid (hij denkt toch niet echt het in z'n eentje te gaan redden, waarom ziet hij de voordelen van de visie van de Holding niet) en goede wil (waarom heeft hij zich niet eerder uitgesproken dat hij ontevreden was) van André.

In de vertrouwensrelatie tussen de aandeelhouders gebeurt er het volgende: het gedurende enkele weken onderbreken van de communicatie en de eenzijdige opdracht aan de revisor heeft het vertrouwen van B in de goede wil van A nog meer onder druk gezet. Vervolgens is de communicatie hervat met het bod van A en het tegenbod van B. Het grote verschil in inzicht over de waarde van het bedrijf zet het vertrouwen in elkaars bekwaamheid onder druk: A twijfelen aan de bekwaamheid van B (jullie prijsberekening is niet gefundeerd), B twijfelen aan de bekwaamheid van A (jullie doen alsof economie hetzelfde is als scheikunde, wij accepteren jullie prijs niet ook al komt de berekening van de revisor op 20 verschillende manieren op dit bedrag uit en bovendien was het geen gezamenlijke afspraak om een revisor in te schakelen). B wilden niet verkopen, zij willen de groep juist uitbreiden, niet verkleinen. Zij doen dit alleen om tegemoet te komen aan de wensen van A, maar zij willen wel dat A zich inspannen om ook tegemoet te komen aan hun belangen. Zij willen dat A hun goede wil ook tonen, niet alleen met de mond belijden. Zij vinden dat zij een goed voorstel hebben gedaan en begrijpen niet waarom A

daar niet op ingaan en met een bod van plus 10% komen, terwijl het verschil 35% is. Ook de opmerking van A dat de geplande bijeenkomst volgens hun niet veel zin heeft als B niet akkoord willen gaan met deze 10% zet kwaad bloed. B begrijpen niet waarom A niet naar een oplossing zoeken die ook voor B acceptabel is.



Figuur 7.2

Iedereen doet zijn best zorgvuldig te communiceren en spreekt de wens uit constructief te overleggen, toch komt men niet tot een oplossing. Gebrek aan integriteit, aan individuele moraliteit is niet aan de orde, maar hoe zit het dan? Zit toch de sleutel in de persoonlijkheidskenmerken? Gaat het om macht, om botsende ego's? Of om de knikkers? Als het A alleen geld ging, zouden zij beter kunnen verkopen, dus dat is de reden niet. Willen ze als Vlamingen niet onder het juk van de Hollanders? Sommige motieven zullen nooit worden uitgesproken.

Het weekend voorafgaand aan de afspraak op maandag sturen B een email aan A, waarin ze de wens uiten de bijeenkomst door te laten gaan. Zij wensen nadrukkelijk een oplossing te vinden, dit bestuursvacuüm zorgt voor negatieve gevoelens en maakt de operatie vleugellam. Zij herhalen nog een keer hun voorstel om 1000 aandelen te verkopen tegen het bod van A en zo toch enige gemeenschappelijke belangen te behouden. Hun alternatief is dat ze bereid zijn met een lager bod akkoord te gaan, maar zij geven daarbij aan dat dit de toekomstige verhoudingen onder druk zal zetten, aangezien dit niet van harte zal gaan.

Op maandag blijkt al gauw dat het aandeelhouders A wel willen kopen, maar tegen een zo laag mogelijke prijs. Meer betalen voor om daarmee het vertrouwen in de goede wil van B in A te herstellen, is voor A niet aan de orde. Er wordt hard onderhandeld en men vindt elkaar in een prijs die voor B acceptabel is. Aandeelhouders A halen de champagne te voorschijn, zij zijn zichtbaar opgelucht. Bert is ook tevreden, hij kan weer overgaan tot de orde van de dag. Bram is blij dat er een oplossing is, maar hij blijft met een kater zitten. Hij snapt werkelijk niet waarom André zich dit allemaal op de hals heeft gehaald, het ging toch goed zo en zijn toekomst bij de Holding Y was veelbelovend. Bram mist de wederkerigheid van vertrouwen, omdat hij niet het gevoel heeft dat André belang hechtte aan zijn visie en belangen. Hij ervaart een gebrek aan goede wil van de kant van André. Hij vraagt zich na afloop af wat 12 jaar vertrouwen schenken uiteindelijk aan sociaal kapitaal heeft opgeleverd in deze kwestie. Hij heeft hiervan ook geleerd dat het onderbrengen van een cruciaal lab waarvan de hele groep gebruik maakt bij een 50% dochter een riskante zaak is. Niet voor herhaling vatbaar, aldus Bram.

De volgende dag schrijven A een email waarin zij hun waardering uitspreken voor de constructieve wijze waarop B zich hebben opgesteld. Zij zien de toekomst zonnig in en spreken de hoop uit dat de vruchtbare samenwerking in deze nieuwe constructie als wederzijdse klant/leverancier een vervolg zal krijgen. B hopen dit ook, maar staan ook in de startblokken een gezonde concurrentiestrijd aan te gaan. De toekomst zal leren of de uitkomst een goed gevoel en betere prestaties voor beide partijen zal opleveren.

Ook al blijft een aantal zaken onbesproken, in ieder geval heeft de onderzoekende aanpak van Bert en Bram op de achtergrond gesteund door DB lid Chris – toen het conflict onafwendbaar bleek – ervoor gezorgd dat de betrokkenen zelf en in onderling overleg hun probleem op hebben kunnen lossen. Er zijn geen advocaten noch mediators aan te

pas gekomen, hun aanpak vanuit vertrouwen heeft ze hierin heel wat kosten en tijd bespaard, de negatieve gevoelens zijn beperkt gebleven en er zijn lessen getrokken voor de toekomst. Wat tevens duidelijk wordt, is dat communicatie, persoonlijkheidskenmerken en het omgaan met eigen en andermans behoeften en daaruit voortkomende emoties een belangrijke rol spelen in vertrouwenskwesaties, of ze nu aan de oppervlakte komen of niet. Bram heeft zijn *'identification-based trust'* in André verloren, omdat hij het gevoel heeft dat André niet heeft rekening gehouden met het bedrijfs- en dus zijn belang, namelijk het opzetten van een international groep. Bram vindt dat André zelf zijn consequenties had moeten trekken uit zijn behoefte aan vrijheid en voor zichzelf had moeten beginnen. Als Bram de macht had gehad in plaats van 50% had hij zich niet uit laten kopen. Vertrouwen bouwen is volgens Bram belangrijk maar niet voldoende. Zorgen voor vertrouwen én macht is beter. Bert is tevreden met de uitkomst, al ziet hij zichzelf in de toekomst niet meer op pad gaan met André, de vriendschap is over, de zakelijke relatie staat nog overeind. André liet na afloop – op mijn verzoek hem in het kader van mijn onderzoek te kunnen spreken over de gang van zaken – weten het te vroeg te vinden om te 'getuigen'. Wel schrijft hij 'het hele verhaal over het algemeen wel positief ervaren' te hebben.

7.5 De toepasbaarheid van het model

Heeft het Trustworksmodel in deze situatie dus ook een handelingsperspectief geboden? Ik vind van wel. Bert en Bram hebben vanaf het moment dat het conflict ontstond bewust de stappen in het model gevolgd, met bovengenoemd resultaat tot gevolg. Werken aan vertrouwen is niet alleen op een plezierige manier samenwerken aan dezelfde doelen of op vriendschappelijke wijze met elkaar optrekken tijdens congressen en wederzijdse internationale vergaderingen met diner na afloop. Van 'echt' werken aan vertrouwen is sprake als er druk op de ketel komt te staan. In dit geval heeft de combinatie van duidelijkheid scheppen, aandacht geven en zorgvuldig communiceren ertoe geleid dat het conflict zich heeft beperkt tot een taakgerelateerd conflict, dat niet is geëscaleerd. Wat duidelijk werd, is dat de 50/50% aandelenverhouding tot een machtsvacuüm heeft geleid. Het sturen op vertrouwen resulteerde niet in het weer aanhaken van de Belgen. Bert en Bram hebben er wel voor gezorgd dat men in gezamenlijk overleg een oplossing heeft gevonden. Of een andere wijze van communiceren aan het begin geholpen zou hebben de Belgische vestiging voor de Holding te behouden, is een vraag, die nu niet meer te beantwoorden valt. Het is te begrijpen dat het DB in het vervolg de voorkeur geeft aan een meerderheidsbelang in de dochtervestigingen. Maar ook dan blijft het belangrijk om te handelen volgens het vertrouwensmodel. Macht en vertrouwen. Dat in deze casus niet iedereen voor 100% tevreden is, is onvermijdelijk, ook teleurstellingen zijn een onderdeel van de realiteit. Ik vermoed dat juist als men elkaar goed kent en vertrouwt de kans groter is op (te) hoge verwachtingen jegens elkaars goede wil als er een belangenconflict ontstaat. Maar dat is een ander onderzoek.

8

Conclusies

8.1 De onderzoeksvragen en onderzoeksmethode

Aanleiding voor dit onderzoek was de behoefte om beter te begrijpen wat vertrouwen eigenlijk is en hoe vertrouwen werkt. En hoe je kunt werken aan vertrouwen.

Omdat ik mij in mijn werk bezig houd met de vraag hoe mensen zich effectief kunnen gedragen op de werkvloer, heb ik mij beperkt tot vertrouwen in organisaties. Ik wilde ontdekken waarom vertrouwen, terwijl wij erkennen dat het onontbeerlijk is, toch geen vanzelfsprekendheid is. Wat gebeurt er precies als het onder druk komt te staan? En waarom is het dan zo lastig om vertrouwen te herstellen? Ik had het idee dat als ik zou begrijpen wat de knelpunten zijn en hoe je die op het spoor kunt komen, er wellicht een uitweg zou opdoemen. Ik vermoedde dat de thema's die ik in discussies en in de (vak)literatuur rond het thema vertrouwen oppikte mij op weg zouden kunnen helpen. Aandacht voor waarden, vakmanschap en leiderschap komt in het openbare debat veelvuldig naar voren. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat professionals zich aan de inhoud van hun werk kunnen wijden, hoe kunnen zij blijven leren en zichzelf en hun vakgebied op een hoger plan brengen? Wat zijn de voorwaarden, waardoor dit mogelijk wordt? En wat is de rol van vertrouwen in dit kader?

Mijn streven was een cultuur van vertrouwen te schetsen die als voedingsbodem kan dienen voor het ontstaan van een lerende organisatie. De lerende organisatie heeft als kenmerk dat deze zich op duurzame wijze voortdurend aanpast aan een veranderende omgeving en niet via steeds weer nieuwe opgelegde reorganisaties en fusies. Op die wijze krijgt de inhoud van het werk en het benodigde vakmanschap weer de aandacht die het

verdient. Dit komt de samenleving, de organisatie zelf en de mensen die er werken ten goede. Wat vraagt dat voor leiderschap? En welke waarden liggen hieraan ten grondslag?

Ik had de volgende vragen geformuleerd:

- ♦ Vertrouwen is geen zaak van blauwe ogen, maar wat is het wel? Wat is de betekenis van vertrouwen? Hoe werkt vertrouwen? Is vertrouwen maakbaar?
- ♦ Op welke wijze kunnen organisaties actief en bewust werken aan een cultuur van vertrouwen? Wat zijn de elementen uit de wetenschappelijke literatuur die ertoe doen? Kan ik die elementen bijeenbrengen in een raamwerk?
- ♦ Herkennen leiders in organisaties het gecreëerde raamwerk? Kan ik dit raamwerk nog verstevigen?

Met de blikken van zowel een *'reflective practitioner'* als een *'reflective researcher'* ben ik op onderzoek uitgegaan, heb ik de literatuur rond het thema vertrouwen in organisaties bestudeerd en heb ik gepoogd een nieuwe bijdrage te leveren, een theoretische bijdrage die tevens een handelingsperspectief zou moeten bieden voor toepassing in de praktijk. Daarom heb ik onderzocht of het door mij gecreëerde raamwerk in de praktijk herkend werd. Op grond van deze bevindingen kan ik nu een aantal conclusies trekken.

Het vertrouwensonderzoek in de organisatiewetenschappen benoemt begrippen zoals cultuur, waarden, gevoelens en communicatie in samenhang met het thema vertrouwen, maar de werking van deze begrippen in hun samenhang is nog niet of nauwelijks onderzocht. Ik kan dus concluderen dat mijn poging om dit wel te doen een aanvulling vormt op de bestaande literatuur. Ik heb ook wel begrepen waarom de meeste onderzoekers zich hier niet aan wagen. De complexiteit van het onderwerp maakt het niet eenvoudig theorie en praktijk op een wetenschappelijke verantwoorde wijze te verbinden. Nooteboom (2010) waarschuwt niet voor niets voor de verwarring rond het thema vertrouwen in veel empirisch onderzoek. En organisatiewetenschappers worstelen – gezien de recente steeds terugkerende discussie in de tijdschriften van de Academy of Management over het verbinden van 'rigor' en 'relevance' in wetenschappelijk onderzoek – steeds meer met de keuze voor de geschikte onderzoeksmethode rond gedrag van individuen en groepen in organisaties.

Ik heb gekozen voor een aanpak waarbij ik theorie en praktijk verbind door aan de hand van het door mij geconstrueerde theoretische raamwerk te observeren hoe mensen handelen in de praktijk. Twee diensten van de gemeente Amsterdam vormden hiervoor mijn onderzoeksterrein. Dertig jaar geleden deed ik ook onderzoek naar processen in organisaties bij de gemeente Amsterdam in het kader van mijn doctoraalscriptie bedrijfskunde. Ik hoop dat mijn bewuste en onbewuste ervaringen van dertig jaar het nodige hebben toegevoegd om nu een verdiepingsslag te kunnen maken. Ik heb me afgevraagd of het model daadwerkelijk een handelingsperspectief biedt waarnaar leiders effectief

naar kunnen handelen. Want tussen weten en doen zit een groot gat en handelen vanuit en met vertrouwen is in veel gevallen moeilijk.

Dat de vertrouwensthema's zoals verwoord in het model door de managers in de praktijk herkend worden, is in ieder geval een tweede conclusie die ik kan trekken. De theorie rond vertrouwen biedt contouren die bruikbaar blijken in het praktijkonderzoek: op basis van wat ik met de blik van '*reflective practitioner*' in de theorie rond het thema vertrouwen herkende en in een model bijeenbracht, werd herkend en bruikbaar geacht door de managers die meededen aan mijn praktijkonderzoek. Het model biedt een hulpmiddel om de complexiteit te reduceren en de problemen met precisie te onderzoeken.

Wat mijn methode betreft, kan ik concluderen dat de combinatie van het zorgvuldig omschrijven van mijn onderwerp ('*construct clarity*', Suddaby (2010)), het construeren van een theoretisch model bezien vanuit een '*multilevel lense*' (Hitt et al. 2007) en mijn praktijkervaring die zorgt voor dialogische intersubjectiviteit (Maso & Smaling 2004) er voor gezorgd hebben dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan het wetenschappelijke debat over vertrouwen in organisaties met oog voor zowel '*rigor*' als voor '*relevance*'. In het vervolg van dit hoofdstuk beschrijf ik de inzichten die de onderzoeksvragen hebben opgeleverd.

8.2 Wat is vertrouwen eigenlijk?

De vraag wat vertrouwen is blijkt behoorlijk complex. Er is de nodige verwarring en onduidelijkheid rond het begrip vertrouwen, het is dus van belang met precisie te formuleren als we het hebben over vertrouwensvraagstukken. Er is veel onderzoek gedaan naar vertrouwen in organisaties waarop ik heb kunnen voortbouwen. Vertrouwen heeft meerdere betekenissen: het verhoogt de efficiëntie en verlaagt de transactiekosten, de extrinsieke betekenis. Vertrouwen zorgt voor gevoelens van veiligheid en erkenning, de intrinsieke betekenis. Ik beschouw **vertrouwen in organisaties** als een **aspect van relaties**. Je kan vertrouwen hebben in iemands bekwaamheid, in zijn goede wil en/of integriteit. En of iemand doet wat hij zegt. Het is belangrijk je te realiseren dat vertrouwen pas een thema wordt als het geschonden wordt of onder druk komt te staan, dan slaan de neutrale of positieve gedachten die wij over elkaar hebben om in een negatieve gedachten, waardoor negatieve gevoelens ontstaan. **Vertrouwen is een gevoel**, een onontbeerlijk gevoel. Als het vertrouwen verdwijnt, worden we boos, angstig, verdrietig of gefrustreerd. De vraag is dan waardoor deze omslag ontstaat, onder welke omstandigheden treedt dit op? Het blijkt dat de **context** in vertrouwenskwesties van doorslaggevend belang is.

Mijn antwoord op de eerste vraag wat vertrouwen eigenlijk is valt dus niet eenduidig te beantwoorden, maar ik heb wel kunnen beschrijven hoe ik vertrouwen in organisaties definieer, namelijk als een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten jegens één of meerdere personen in kwestie en over de context waarbinnen het contact plaats vindt. Voor

het handelingsperspectief is het dus zaak in vertrouwenskwesaties de onderlinge relatie in de betreffende context te onderzoeken alsmede de gevoelens die hiermee gepaard gaan.

8.3 Hoe werkt vertrouwen?

Nadat ik had geconcludeerd dat het voor inzicht in vertrouwen van belang is het onderwerp goed af te bakenen en te preciseren, kon ik verder met de vervolgvraag: hoe werkt vertrouwen in organisaties? En hoe ontstaat wantrouwen? Ik kan concluderen dat een analyse van wat er gebeurt als vertrouwen omslaat in wantrouwen de nodige duidelijkheid oplevert over de vraag hoe vertrouwen werkt. De selectie van verschillende vertrouwensonderzoeken vanuit verschillende invalshoeken bood de nodige inzichten in de materie. Het bleek mogelijk een aantal elementen te benoemen dat ertoe doet als je vertrouwen wilt creëren in organisaties. Vertrouwen blijkt maakbaar als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Mijn conclusie op basis van deze onderzoeken is dat vertrouwen begint bij vertrouwenwekkend leiderschap, voorbeeldgedrag van leiders is essentieel. Het gaat niet alleen om intenties, ook om effectief gedrag. Persoonlijkheidskenmerken en communicatieve inter-persoonlijke vaardigheden spelen hierbij een belangrijke rol. Deze uitkomsten worden ook ondersteund door de resultaten van het bestuderen van een oefening in een trainingscontext: onduidelijk leiderschap en een competitieve context zorgen in de meeste gevallen tot slechte resultaten en het afnemen van vertrouwen en dus negatieve gevoelens.

Mijn conclusie voor het handelingsperspectief is dat leiders duidelijkheid moeten scheppen: het definiëren van missie, visie en heldere doelen is stap één, het inrichten van duidelijke werkprocessen en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden is stap twee. Stap drie is het geven van oprechte aandacht: het beschikken over de vaardigheid helder te communiceren en lastige gesprekken te kunnen voeren, zodat medewerkers steun en ruimte ervaren.

8.4 Een cultuur van vertrouwen

Nadat ik concludeerde dat het mogelijk is te beschrijven hoe vertrouwen in organisaties werkt en dat vertrouwen maakbaar zou moeten zijn is de vervolgvraag hoe je dat kan bewerkstelligen. Hoe kunnen organisaties een cultuur van vertrouwen scheppen? Ik had al geconcludeerd dat dit vraagt om het juiste leiderschap en vervolgens heb ik mij afgevraagd hoe ik leiders in de organisatie zou kunnen ondersteunen in de stap van weten naar doen. Een goede theorie kan helpen om bewustwording te bewerkstelligen en het blijkt mogelijk om de elementen uit de verschillende vertrouwensonderzoeken bijeen te brengen in een theoretisch raamwerk. De elementen die ik bijeen heb gebracht sluiten goed bij het werk van Edgar Schein, een wetenschapper die van de combinatie cultuur en leiderschap zijn onderzoeksthema heeft gemaakt. Ik heb aan het door mij samenge-

stelde raamwerk de dimensie cultuur toegevoegd door aandacht te besteden aan waarden, deugden, gevoel en inter-persoonlijke vaardigheden. Mijn conclusies is dat deze zogenaamde ‘multilevel’ aanpak een vruchtbaar resultaat oplevert dat recht doet aan de complexiteit van het onderwerp. Of dit model inderdaad een handelingsperspectief kan bieden dat in staat is deze complexiteit inzichtelijk te maken waardoor leidinggevers effectief kunnen handelen, is de vervolgvraag.

8.5 Herkennen leiders het raamwerk?

Ik heb verschillende leidinggevers bereid gevonden mee te werken aan dit onderzoek. De situaties waarin zij zich bevonden waren verschillend. Niettemin hebben alle betrokkenen (leidinggevers bij twee Diensten van de gemeente Amsterdam en het dagelijks bestuur van Holding Y) aangegeven dat zij de stappen van het model herkennen en dat zij in staat zijn het model te vertalen naar hun specifieke situatie. Ook hebben zij aangegeven dat het model helpt de complexiteit die zich rond vertrouwensvraagstukken voordoet, te reduceren waardoor er meer inzicht en begrip ontstond. De betrokken managers hebben laten zien dat werken volgens het model zijn vruchten afwerpt. Bij de Diensten van de gemeente Amsterdam zijn positieve resultaten geboekt tijdens de periode van mijn onderzoek. Het zorgvuldig analyseren van de situaties heeft ertoe geleid dat ik mijn model nog heb kunnen aanscherpen. Ook de aanpak volgens het vertrouwensmodel door het dagelijks bestuur van Holding Y heeft deels een positief resultaat opgeleverd. Ik kan concluderen dat het praktijkonderzoek het gewenste resultaat, namelijk herkenning en bevestiging van de bruikbaarheid van het model heeft opgeleverd. Bovendien heeft het beschrijven van de case-study rond Holding Y nog enige nuance heeft aangebracht in mijn denken over vertrouwen. In de literatuur gaat het vaak over macht, controle en vertrouwen. Het blijkt dat het van belang is om je in vertrouwenskwesaties eerst af te vragen of er sprake is van machtsevenwicht of machtsongelijkheid. De vraag macht of vertrouwen is een verkeerde vraag. In organisaties is meestal sprake van een hiërarchische structuur, juist als je de macht hebt vanuit je positie verdient het aanbeveling om te sturen op vertrouwen. Macht en vertrouwen. Dan kun je als leider de voorwaarden creëren voor een lerende organisatie, dan boek je goede resultaten en voelen mensen zich op hun best. Het praktijkonderzoek heeft laten zien dat het model een handelingsperspectief heeft geboden aan de betrokken leiders dat bruikbaar was in hun praktijk. Het lijkt erop of werken aan vertrouwen daadwerkelijk een stap is in de richting van werken aan een lerende organisatie. Deze uitkomst geeft hoop aan leiders in organisaties die willen werken aan vertrouwen en biedt materiaal voor verder (praktijk)onderzoek rond leiderschap, leren en vertrouwen.

8.6 Ter afsluiting

Ik hoop met dit onderzoek nieuwe ideeën aangedragen te hebben voor nader wetenschappelijk onderzoek. Mijn bijdrage is een poging om het thema vertrouwen in zijn complexiteit te onderzoeken en er ligt nog veel terrein braak op dit gebied. Ik ben bijvoorbeeld benieuwd of de samenhang tussen de verschillende theorieën *die ik veronderstel* en die ook in de praktijk herkend wordt, ook door andere onderzoekers bevestigd wordt. Of in hoeverre persoonlijkheidskenmerken van invloed zijn op het vertrouwensproces en in hoeverre inter-persoonlijke vaardigheden het verschil maken tussen vertrouwen en wantrouwen in een bepaalde context. En wat dit betekent voor het opleiden van professionals, managers en leiders. Bovendien denk ik dat er naast het kwantitatieve onderzoek dat door organisatiewetenschappers wordt uitgevoerd, veel te winnen valt als er meer kwalitatief onderzoek op dit terrein uitgevoerd zal gaan worden. Ook verdient het aanbeveling als er meer samenwerking op gang kan worden gebracht tussen wetenschappers, (opleidings- en organisatie)adviseurs en leidinggevendenden op het gebied van vertrouwensonderzoek in organisaties. Ik heb mijn best gedaan op wetenschappelijk verantwoorde wijze dit onderzoek uit te voeren. Evengoed wil ik ter afsluiting de lezer een praktisch ‘*how to create trust*’ lijstje niet onthouden:

- ♦ **Zorg dat je de baas bent:** het zijn de leiders die het voortouw moeten nemen om vertrouwen te creëren.
- ♦ **Geef het goede voorbeeld en zorg voor consistentie,** het gaat niet alleen de goede intenties, ook om het bijbehorende gedrag.
- ♦ **Schep duidelijkheid:**
 - *Vraag je af vanuit welke waarden je wilt leven en werken;*
 - *Toets deze waarden aan de deugden;*
 - *Spreek jezelf zonedig toe en handel er naar;*
 - *Zorg voor een heldere missie, visie en doelen;*
 - *Zorg dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt om deze missie, visie en doelen uit te voeren.*
- ♦ **Geef aandacht en steun bij problemen** (zowel taakgerichte als relationele problemen).
- ♦ **Neem de tijd om lastige situaties met precisie te onderzoeken.**
- ♦ **Vraag je af of je goed bent in het voeren van lastige gesprekken.**
 - *Zo niet, verbeter je vaardigheden op dit gebied;*

- *Lukt het dan nog niet, schakel derden in, maar loop niet van de problemen weg.*
- ♦ **Geef ruimte en beslissingsvrijheid aan je medewerkers** (binnen de gestelde kaders).
- ♦ **Geef complimenten en opbouwende kritiek.**
- ♦ **Zorg voor een rechtvaardige beloning.**
- ♦ **Gebruik het vertrouwensmodel als hulpmiddel.**

Uiteindelijk is het de uitdaging van onze tijd om een wij-cultuur te creëren in plaats van een wij-zij cultuur. Dit Trustworksmodel biedt daarvoor een handelingsperspectief.

Met competitie is niets mis. Met stevige discussies is niets mis. Met het hebben van macht is niets mis. Als tenminste vanuit waarden wordt gehandeld, de doelen helder worden gesteld, met gevoelens zorgvuldig wordt omgegaan en er duidelijk wordt gecommuniceerd. Dan ontstaat er ruimte en openheid. Dan kunnen de creativiteit en talenten van mensen tot bloei komen, wordt er kennis gedeeld en groeit het vakmanschap en de kwaliteit van het werk. Dan zorgt vertrouwen voor voldoening en goede resultaten. En dit is juist de taak van leiders.

Samenvatting

Inleiding

Vertrouwen is als schone lucht, een vanzelfsprekendheid. Pas als het verdwijnt of onder druk komt te staan, valt het ons op. Vertrouwen of een gebrek aan vertrouwen is een thema dat in organisaties speelt. Ik kwam op vertrouwen als onderzoeksthema omdat het mij opviel dat het al dan niet hebben van vertrouwen bepalend is voor goed presteren en goed communiceren. Terwijl ik bezig was met mijn literatuuronderzoek brak de kredietcrisis uit en toen bleek het thema vertrouwen opeens ook een belangrijke kwestie in de samenleving. Vakmanschap, waarden en leiderschap waren thema's die ik om mij heen oppikte als relevante onderwerpen in relatie tot vertrouwen. Deze thema's vormen een leidraad bij mijn onderzoek dat als focus heeft vertrouwen in organisaties, toegespitst op het gedrag van mensen in die organisaties.

In mijn werk als trainer houd ik mij bezig met de vraag hoe je je zo effectief mogelijk kunt communiceren, waarbij je zowel je doelen als de relatie met andere mensen in de gaten houdt. Deze blik vormt mijn invalshoek. Met dit onderzoek wil ik ontdekken wat de rol van vertrouwen hierbij is, wat vertrouwen eigenlijk is en hoe vertrouwen werkt. En hoe je kunt werken aan vertrouwen. Ik wil begrijpen waarom wij, terwijl vertrouwen onontbeerlijk is, er zo slecht in slagen een cultuur van vertrouwen te creëren. En waarom wij er slecht in slagen vertrouwen te herstellen, waar dit is gebroken, met alle nadelige gevolgen van dien. Waar en hoe gaat het mis? Als ik begrijp wat de knelpunten zijn en hoe je die op het spoor kunt komen, is er wellicht een uitweg en zie ik nieuwe mogelijkheden om een werkomgeving te kunnen schetsen waarin wij goede resultaten leveren en

ons bovendien prettig voelen. Om leiders in organisaties een handelingsperspectief te bieden zodat zij actief en bewust kunnen werken aan een cultuur van vertrouwen. Ik heb daartoe de volgende vragen geformuleerd:

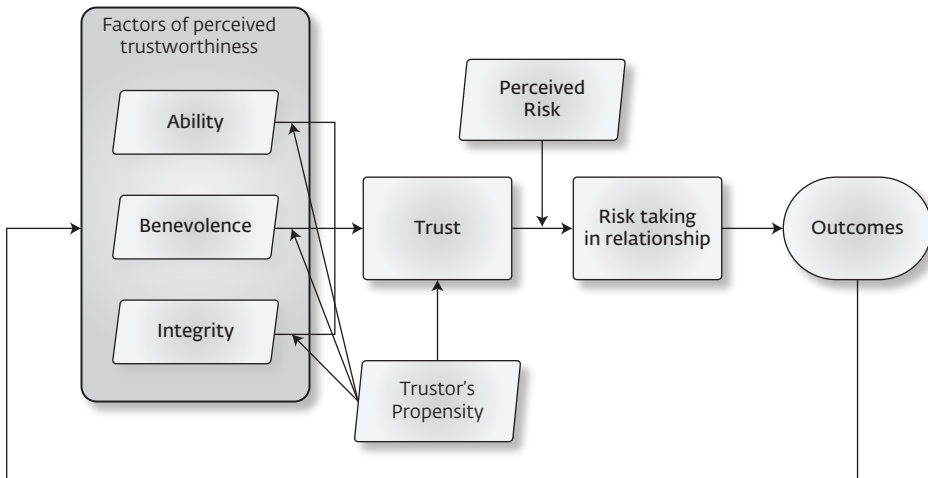
- ♦ Vertrouwen is geen zaak van blauwe ogen, maar wat is het wel? Wat is de betekenis van vertrouwen? Hoe werkt vertrouwen? Is vertrouwen maakbaar?
- ♦ Op welke wijze kunnen organisaties actief en bewust werken aan een cultuur van vertrouwen? Wat zijn de elementen uit de wetenschappelijke literatuur die ertoe doen? Kan ik die elementen bijeenbrengen in een raamwerk?
- ♦ Herkennen leiders in organisaties het gecreëerde raamwerk? Kan ik dit raamwerk nog verstevigen?

In eerste instantie ga ik met de blik van een *'reflective practitioner'* op onderzoek uit naar wat de literatuur op het gebied van vertrouwen te melden heeft. Ik ben vooral geïnteresseerd in onderzoeksbevindingen die ik herken uit mijn beroepspraktijk. Ook wil ik een oefening die ik regelmatig in trainingen begeleid nader bestuderen om ook via een andere benadering het creëren en herstellen van vertrouwen te observeren. Op basis van de literatuur en de uitkomsten van het onderzoek rond deze oefening wil ik een raamwerk maken, een eigen creatie, waarmee ik een nieuwe bijdrage hoop te leveren aan de theorie rond het onderwerp vertrouwen in organisaties en waarmee ik tevens een handelingsperspectief kan bieden voor toepassing in de praktijk. Tenslotte onderzoek ik als *'reflective researcher'* hoe vertrouwen in de praktijk werkt en of mijn model herkend wordt door andere *'reflective practitioners'*.

1 Wat is vertrouwen?

In dit hoofdstuk staat de vraag wat vertrouwen eigenlijk is centraal. Het blijkt dat vertrouwen een complex begrip is en dat er de nodige verwarring en onduidelijkheid bestaat rond het begrip vertrouwen. Bovendien kijken wetenschappers vanuit hun eigen invalshoek naar vertrouwen: economen zien vertrouwen vooral als middel om efficiëntie te vergroten en transactiekosten te verminderen. Sociologen en politicologen zien vertrouwen als een middel om de effectiviteit en efficiëntie van instituties te meten, of als basis voor sociaal en cultureel kapitaal. Sociaal psychologen beschouwen vertrouwen als een gevoel van goede wil jegens anderen en trachten greep te krijgen op de factoren die vertrouwenwekkend gedrag bepalen. Biologen, neurologen en hersenwetenschappers zetten ons op het spoor van onze instincten enerzijds en de elasticiteit van onze hersenen en aan te leren gevoelens en gedrag anderzijds. Het is dus van belang goed te beschrijven waar we het precies over hebben. In ieder geval wordt duidelijk dat vertrouwen naast een extrinsieke betekenis (verlaging van transactiekosten, vergroten van efficiëntie) ook een intrinsieke betekenis (vergroten van gevoelens van verbondenheid, veiligheid en erkenning) heeft.

Organisatiwetenschappers zoals Nooteboom (2002), Möllering (2003) en Mayer (1995, 2007) brengen ordening aan, al blijven zij het begrip vertrouwen vooral vanuit een theoretisch perspectief benaderen. Mayer et al. hebben op basis van een meta-analyse een model gemaakt dat een duidelijk overzicht en stappenplan biedt van de determinanten van vertrouwen, waarmee we concrete situaties kunnen analyseren:



Figuur S.1

Dit model, dat betrekking heeft op relaties tussen personen, vormt voor mij een helder overzicht, dat tevens een kader biedt voor onderzoeksresultaten van andere onderzoekers: een aantal aspecten in de beschrijvingen keert namelijk vaak terug:

- ♦ Veel onderzoekers zijn het erover eens dat de inschatting van de deskundigheid (*ability*), goede wil (*benevolence*) en integriteit (*integrity*) van degene aan wie vertrouwen geschonken wordt, uitgangspunten vormen voor vertrouwen;
- ♦ de persoonlijkheidskenmerken van de betrokkenen spelen een rol als uitgangspunt voor vertrouwen (Deutsch 1973, Mayer et al 1997, George en Jones 1998), in het model benoemd als *Trustor's Propensity*;
- ♦ de context waarbinnen de risicovolle situatie zich voordoet en die mede bepaalt hoe men zich vervolgens gedraagt (Deutsch 1973, Nooteboom 2002, Möllering 2003, Mayer et al. 1995) is van belang in het vertrouwensproces, *Perceived Risk* in het model;
- ♦ behalve om intenties gaat het om waarneembaar gedrag (Rousseau 1998, George en Jones 1998), in het model *Risk taking in Relationship*;
- ♦ vertrouwen is omgaan met onzekerheid en de bereidheid om al dan niet risico te willen nemen. Aspecten als welwillendheid (*willingness*), kwetsbaarheid (*vulnerability*) en voorspelbaarheid (*predictability*) spelen hierbij een rol (Mosch), in het model: *Risk taking in Relationship*

Onderzoekers zijn het er ook over eens dat vertrouwen zich in de tijd ontwikkelt en dus een procesbenadering vergt. Afhankelijk van de situatie en het daarop volgende proces kunnen verschillende vormen worden onderscheiden: *'distrust, conditional trust, calculus-based trust, knowledge-based trust, unconditional trust, identification-based trust'*. Vertrouwen begint met een gevoel op basis waarvan je verwacht dat de ander iets gaat doen wat tegemoet komt aan deze verwachtingen. In de meeste gevallen hebben wij dit geloof, dit gevoel, op basis van intuïtie enerzijds en bewuste gedachten en ervaringen anderzijds. Het heeft betrekking op relaties en komt op in een specifieke context. In dit onderzoek gaat het om het zoveel mogelijk bewust maken van deze processen. Om vervolgens de dialoog aan te kunnen gaan om verwachtingen jegens elkaar duidelijk te maken of te onderzoeken waarom het mis gaat. Ik definieer vertrouwen daarom als volgt:

Vertrouwen is een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten over de andere persoon of personen in kwestie en de context waarbinnen het contact plaats vindt.

De vraag wat vertrouwen eigenlijk is, is beantwoord, maar wat levert deze kennis op in de praktijk? Hoe werken vertrouwensprocessen in organisaties? Daarover handelt het volgende hoofdstuk.

2 Hoe werkt vertrouwen?

Vertrouwen is een gevoel, een aspect van relaties en vertrouwen vindt plaats binnen een bepaalde context. In het tweede hoofdstuk kijk ik op welke wijze onderzoekers aan deze begrippen invulling hebben gegeven. Linda Gratton (2002) heeft het over *'fairness'*: een gevoel van rechtvaardigheid bevordert het vertrouwen van medewerkers in de organisatie en haar leidinggevend. Kees Cools (2005) vult het begrip vertrouwen op een vergelijkbare wijze in en toont de relatie aan tussen vertrouwen en betere prestaties. Marianne van Hoorn (2007) kijkt vanuit het perspectief van leidinggevend naar het thema aandacht en zij koppelt het thema aandacht aan vertrouwen. Maarten Verkerk (2004) en Karel Ehnreich (2004) benadrukken als *'reflective practitioners'* het belang van een visie, het creëren van de juiste randvoorwaarden door het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur en het delegeren van macht aan de medewerkers over belangrijke aspecten van hun werk. Costa (2000), De Jong & Elfring (2011) en Six (2004) benadrukken de gedragscomponenten die bijdragen aan het creëren van vertrouwen: hoe meer leidinggevend zichzelf en de individuele medewerkers stimuleren in het ontwikkelen van inter-persoonlijke vaardigheden hoe beter vertrouwen opgebouwd kan worden. Het onderzoek van onderwijskundige Marianne van Woerkom (2003) sluit aan bij de uitkomsten uit de eerder genoemde onderzoeken al was haar vertrekpunt verschillend, namelijk het begrijpen en verklaren van werkgerelateerd leren. Mensen die een participatief organisatieklimaat ervaren, kunnen vertrouwen in hun eigen competentie (*self-efficacy*)

ontwikkelen en zich kritisch reflectief gaan gedragen. Blijven leren, de noodzaak van en bereidheid tot continu veranderen om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen of het opvangen van een economische crisis, is een realiteit waar leidinggevend en medewerkers niet omheen kunnen. Werken aan vertrouwen kan een bijdrage leveren aan dit proces.

Vertrouwen als aspect van relaties betekent in organisaties dat leidinggevend op de hoogte zijn van werkzaamheden en prestaties van hun medewerkers, steun verlenen bij het oplossen van problemen, beslissingsvrijheid en complimenten geven, fouten bespreken, kortom: aandacht hebben voor (het welzijn van) hun medewerkers. Zij doen dit ook in lastige situaties en beschikken dan over een zodanige individuele moraliteit en gedragsvaardigheden dat zij in staat zijn de dialoog aan te gaan, de 'plek der moeite' op te zoeken, negatieve emoties zoals angst en boosheid, om te kunnen buigen en er zodoende voor te zorgen dat medewerkers zich competent voelen en kritisch reflectief werkgedrag kunnen vertonen. Zo ontwikkelt zich een positief werkklimaat, een cultuur van vertrouwen, waarbinnen medewerkers zich veilig voelen en een open communicatie kan ontstaan die leren en dus vakmanschap bevordert en de prestaties doet toenemen.

Uit de geciteerde onderzoeken komt de stijl van leidinggeven die zorgt voor het juiste organisatieklimaat als bepalend naar voren voor het creëren van vertrouwen in organisaties. De volgende vragen blijken hierbij van belang:

1. Heeft de leiding een 'vision on man' en daarbij horende ethiek, individuele moraliteit? (Ehrnreich, Van Hoorn, Verkerk)
2. Heeft de leiding van de organisatie een heldere visie en missie, vertaald naar concrete doelen? (Ehrnreich, Verkerk)
3. Klopt het ontwerp van de productie-, regel- en informatiestructuur? (Ehrnreich, Verkerk)
4. Is er sprake van een faire en heldere beloningsstructuur? (Cools, Whitener, Six, Ehrnreich)
5. Beschikt de organisatie over een adequate verdeling van macht en bevoegdheden en wordt aandacht besteed aan het managen van wederzijdse verwachtingen tussen medewerkers en leidinggevend? (Verkerk, Six)
6. Is er sprake van een open houding vanuit oprechte aandacht, adequate inter-persoonlijke vaardigheden en voorbeeldgedrag van de leidinggevend? (Whitener, Van Hoorn, Six, Ehrnreich)
7. Zijn direct leidinggevend op de hoogte van werkzaamheden en prestaties van medewerkers? (Bijlsma en Van den Bunt),
8. Geven direct leidinggevend voldoende steun bij het verbeteren van de individuele prestaties en het oplossen van problemen met collega's door zonodig de 'plek der moeite' op te zoeken en te zoeken naar betekenisgeving? (Bijlsma en Van den Bunt, Van Hoorn),
9. Geven direct leidinggevend aan medewerkers voldoende beslissingsvrijheid om

zelf het werk in te richten, tijd in te kunnen delen en fouten te mogen maken? (Cools, Six, Van Hoorn, Van Woerkom)

10. Biedt het organisatieklimaat ruimte voor vertrouwen in eigen competentie en mogelijkheid tot participatie zodat er ruimte is voor kritisch reflectief werkgedrag? (Van Woerkom)

Dit zijn de vragen die ik heb meegenomen om te komen tot de constructie van een raamwerk. Dit raamwerk beoogt managers een handelingsperspectief te bieden zodat zij een cultuur van vertrouwen kunnen creëren. De betekenis van vertrouwen is dat het zorgt voor gevoelens van veiligheid, erkenning en ruimte (intrinsieke betekenis), waardoor mensen in staat zijn zelfvertrouwen te ontwikkelen, lange termijn relaties aan te gaan, open te communiceren, verantwoordelijkheid te nemen en te geven om zodoende hun (organisatie) doelen te bereiken (instrumentele of extrinsieke betekenis). Vertrouwen ontstaat wanneer leidinggevendenden de juiste balans vinden tussen de harde (organisatorische) en zachte (relationele) kanten van leidinggeven.

Aan de hand van een voorbeeld heb ik geschetst hoe omstandigheden ervoor kunnen zorgen dat vertrouwen onder druk komt te staan. De vraag is hoe leidinggevendenden omgaan met een steeds wisselende context. Hoeveel kan en mag je verwachten van leidinggevendenden? En hoe belangrijk is macht in dit proces? En als iedereen volwassen opereert, verantwoordelijk, integer is (naar eigen waarden handelt) en duidelijk communiceert: is er dan nog een probleem van vertrouwen? De vraag naar de maakbaarheid van vertrouwen doemt hierbij op. Deze vraag sluit aan bij de ervaringen die ik ondervond tijdens het begeleiden van een oefening tijdens de training Inzicht in Invloed van Bureau Zuidema bv, een reden waarom ik hier nauwkeuriger naar ben gaan kijken.

3 De beleving van vertrouwen: een oefening

In dit hoofdstuk beschrijf ik het onderzoek rond de oefening *Impasse of Doorbraak* die ik in mijn werk vaak begeleid. In deze oefening speelt het creëren dan wel schenden van vertrouwen een belangrijke rol en zijn de emoties die ervaren worden niet gespeeld. Deelnemers worden geconfronteerd met een impasse terwijl zij de opdracht krijgen resultaten te boeken door zoveel mogelijk punten te behalen. Er zijn geen rollen en de link naar de werksituatie is aanvankelijk voor sommigen moeilijk te maken. De context is competitief (twee teams), onduidelijk (er is weinig inhoud en er zijn weinig regels) en vindt plaats onder tijdsdruk. Deze opzet heeft tot gevolg dat deelnemers de oefening meestal zien als een wedstrijd en voor hun eigen gewin gaan, terwijl er alleen resultaat geboekt kan worden als de teams gaan samenwerken. De levensechtheid van de emoties tijdens deze oefening maakte dat ik op het idee kwam de oefening nader te bestuderen om meer zicht te krijgen op de vraag hoe vertrouwensprocessen werken en of en hoe je hier invloed op kunt uitoefenen. Ik had het vermoeden had dat wanneer mensen (gestuurd worden om

te) handelen vanuit vertrouwen het onderhandelproces beter verloopt, betere resultaten worden behaald en de onderlinge relaties beter zijn. Ik wilde ook onderzoeken of een verschil in sociale waarde oriëntatie (competitief, coöperatief of individualistisch, Deutsch (1973)) effect heeft op de manier waarop de deelnemers zich in de oefening gedragen en zo de uitkomsten beïnvloeden. Met een studente organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam heb ik de oefening onder de loep genomen. Om de invloed van de manier waarop de oefening door de trainer wordt geïntroduceerd te onderzoeken, wordt in het psychologisch onderzoek gebruik gemaakt van ‘priming’: we hebben twee varianten aangebracht in de instructie op papier: in de ene variant worden deelnemers ‘geprimed’ op vertrouwen door een zinsnede over vertrouwen in de instructie op te nemen, in de andere variant ontbreekt deze zinsnede. Ook hebben we met behulp van vragenlijsten aan het begin van de training een aantal persoonlijkheidskenmerken onderzocht, namelijk *behoefte aan structuur* en *sociale waarde oriëntatie*. En na afloop van de oefening hebben we de deelnemers een aantal vragen voorgelegd over het verloop van het vertrouwen en het onderhandelproces.

Uit de bewerking van het onderzoeksmateriaal bleek dat de manipulatie (het primen op vertrouwen) geen effect had gehad, ofwel: primen op vertrouwen, in elk geval op deze wijze geformuleerd, in een context waarbij twee teams onder tijdsdruk en aan de hand van vage regels moeten onderhandelen, werkt niet. In beide condities vonden de proefpersonen vertrouwen even belangrijk. Allen gingen dus met dezelfde instelling de oefening in, wat verklaart waarom er tussen de condities geen verschillen werden gevonden in vertrouwen vooraf, prestatie en vertrouwen achteraf. De studente heeft vervolgens een andere uitwerking gemaakt van het onderzoeksmateriaal door zich af te vragen in hoeverre vertrouwen voorafgaand aan een onderhandeling tussen teams van invloed is op de mate waarin teams presteren en in hoeverre vertrouwen en prestatie na afloop met elkaar samenhangen. Voor de analyses heeft zij op basis van prestatie achteraf een tweedeling gemaakt: een hoge prestatiegroep en een lage prestatie groep. De resultaten laten zien dat er meer coöperatie is in de hoogst scorende groep (waar het vertrouwen is toegenomen) en meer competitie (waar het vertrouwen is afgenomen) in de laagst scorende groep.

Het onderzoek heeft naar mijn idee nog een paar interessante aandachtspunten opgeleverd. Ten eerste is duidelijk geworden dat vertrouwen aan het begin van de oefening geen aandachtspunt is voor de deelnemers. Zij beginnen gewoon zonder hierover na te denken: vertrouwen is als schone lucht.

Ten tweede heeft de ‘priming’-methode mij aan het denken gezet: ik vermoed dat door de opzet van de oefening (het behalen van punten in twee teams) deelnemers als het ware ‘geprimed’ worden op competitie ook al wordt het woord winnen nergens genoemd. De oefening is eigenlijk in hoeverre deelnemers ondanks deze ‘priming’ in staat zijn een win-win situatie te creëren, terwijl vanuit de ‘leiding’ een sfeer van onduidelijkheid en competitie wordt gecreëerd. De teams voelden zich aan hun lot overgelaten, de

voorwaarden waaraan leiders moeten voldoen om vertrouwen te creëren worden met voeten getreden en het is vervolgens de vraag of de ‘medewerkers’ in staat zijn zelf een participatief organisatieklimaat te creëren. Dit kost altijd veel energie, soms komt het goed, vaker niet. Gebrek aan duidelijkheid van de leiding (de trainer die de opdracht verstrekt) gecombineerd met een competitieve context leidt in vele gevallen tot verlies aan vertrouwen met verslechterde relaties en minimale resultaten tot gevolg.

Ten derde blijkt dat als deelnemers in staat zijn structuur aan te brengen en onderling duidelijke afspraken te maken, dit de resultaten ten goede komt.

Ten vierde zijn de bevindingen rond de invloed van de persoonlijkheid op het vertrouwensproces interessant. Het bleek dat als de competitieve sociale waarde oriëntatie gekoppeld wordt aan een competitief groepsdoel het mis gaat. Het lijkt er dus op dat het belangrijk is competitieve persoonlijkheden op het win-win spoor te zetten, zodat zij de kick van het winnen kunnen ervaren (door bijvoorbeeld aan de trainers te vragen hoeveel de hoogste score ooit is) en tegelijkertijd een gemeenschappelijk doel te kunnen dienen. We kunnen concluderen dat persoonlijkheidskenmerken er wel toe doen, maar dat het van vele omstandigheden afhangt hoe en in hoeverre deze kenmerken bepalend zijn. Ook hier blijkt weer hoe belangrijk de context is voor het verloop van het vertrouwensproces. De oefening laat zien dat het niet eenvoudig is een cultuur van vertrouwen te creëren als de opdracht van de ‘leiding’ onduidelijk is en competitief lijkt. Ook ondersteunen de uitkomsten de theorie uit de vorige hoofdstukken: als het teams lukt onderling duidelijkheid te scheppen, neemt het vertrouwen toe.

4 Een cultuur van vertrouwen

Duidelijkheid verschaffen, het eens worden over een (gemeenschappelijk) doel blijkt bepalend als we vertrouwen tot bloei willen laten komen. Welke acties nog meer van belang zijn, is in de vorige hoofdstukken geïnventariseerd. We weten nu waar vertrouwenwekkende relaties aan moeten voldoen. En ook wat er kan gebeuren als de vertrouwenwekkende context ontbreekt. Maar hoe nu verder? In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar verbanden om te komen tot een raamwerk dat vorm geeft aan een cultuur van vertrouwen. Stap één is aandacht voor het begrip cultuur. De manier waarop Edgar Schein (2004) een ideale cultuur in organisaties beschrijft, komt sterk overeen met de ingrediënten van een cultuur van vertrouwen zoals naar voren gekomen in het tweede hoofdstuk. Volgens Schein zijn de kwesties waar organisaties zich voor geplaatst zien en die zij moeten zien op te lossen het greep krijgen op ieders ‘*anxieties*’, het zicht krijgen op de heersende ‘*assumptions*’ en waar zij vandaan komen en ten derde er voor zorgen dat stabiliteit vernieuwing niet in de weg komt te staan. Hij ziet het als een taak voor leiders hierin het voortouw te nemen.

Ook Cameron en Quinn (2006) deden onderzoek naar de cultuur van organisaties. Hun resultaten sluiten aan op de visie van Schein. In hun model van de concurrerende

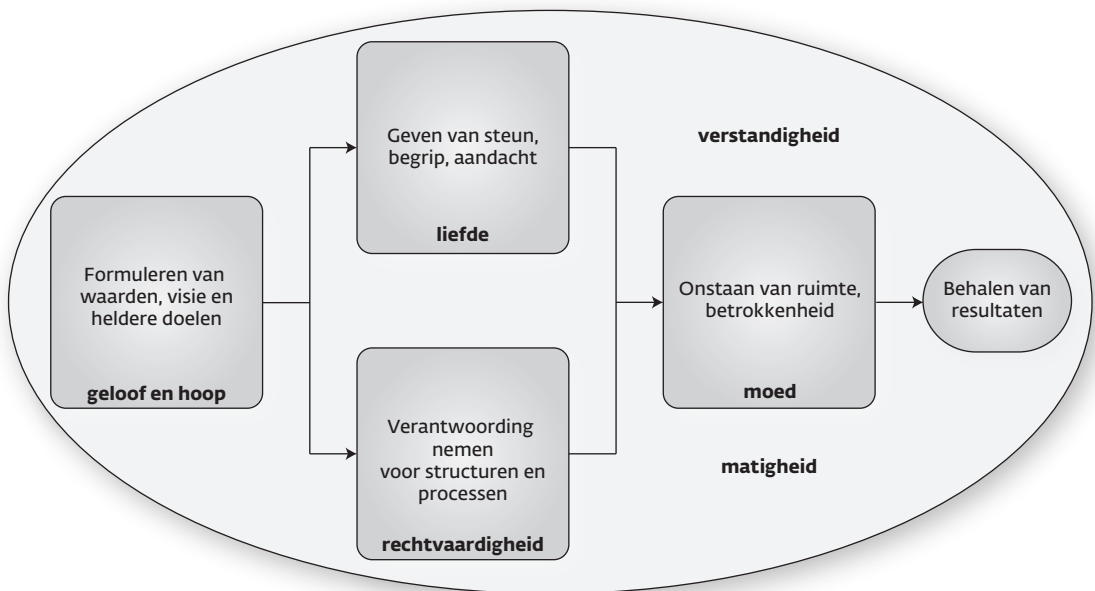
waarden beschrijven zij vier kwadranten die een weergave vormen van de ‘assumptions’ die managers hebben over effectieve organisaties. De meeste van de door mij in hoofdstuk 2 geïdentificeerde vertrouwensvragen zijn in te passen in deze kwadranten en daarom gebruik ik het model van Cameron als Quinn als basis voor mijn vertrouwensmodel.

Wel mis ik nog een dimensie in de kwadranten van Cameron en Quinn, daarom voeg ik nog een vraag toe, de vraag namelijk wat leiders als uitgangspunt van hun handelen kiezen. Op basis van welke waarden formuleren zij hun missie en visie, richten zij hun processen in en gaan zij om met hun medewerkers en klanten? Ik ben op zoek naar waarden die door iedereen herkend worden en richting kunnen geven aan het ontwikkelen van een positief organisatieklimaat. Waarden die een alternatief kunnen bieden aan de eenzijdige aandacht voor het rationaliteitsdenken dat is gaan overheersen in ons economisch denken. Waarden die uitstijgen boven de organisatiewaarden van Cameron en Quinn.

Deirdre McCloskey pleit ervoor in haar *The Bourgeois Virtues, Ethics for an age of commerce* (2006) hernieuwde aandacht te geven aan de klassieke deugden en zij ziet het handelen vanuit de deugden als een middel om vertrouwen te creëren. Ik heb het model van Cameron en Quinn verrijkt met haar deugdentheorie. Nadenken over en handelen op basis van de deugden voegt een dimensie toe die aan de modellen van de organisatiewetenschappers ontbreekt. De deugdentheorie is voor iedereen herkenbaar, biedt houvast en blijkt goed te passen in het raamwerk, zoals hieronder weergegeven. Verstandigheid en matigheid zijn van belang bij het formuleren van een overkoepelende visie en missie voor de organisatie, in het plaatje gesymboliseerd door de cirkel. Geloof en hoop heb je nodig als je concrete doelen stelt. Rechtvaardigheid komt kijken bij het stroomlijnen van de werkprocessen en liefde komt terug in de vorm van oprechte aandacht. De ruimte en betrokkenheid die vervolgens ontstaat, geeft mensen moed om in het diepe te springen en om er voor te zorgen dat stabiliteit vernieuwing niet in de weg komt te staan. In het volgende plaatje heb ik de kwadranten van Quinn en de deugden samengebracht (figuur 8.2).

Hoe weten we of onze doelen realistisch zijn en geen valse hoop bieden? En of onze beslissingen als rechtvaardig ervaren worden? Daarvoor moeten we te rade gaan bij ons verstand en bij ons gevoel. Juist ons gevoel kan ons helpen om te begrijpen of we op de goede weg zijn. Het onderzoeken van onze gevoelens vormt de derde stap om te komen tot het raamwerk. Zo kom ik terecht bij het gedachtegoed van de filosoof en kennistheoreticus Arnold Cornelis, zoals hij dat verwoordt in zijn hoofdwerk *De Logica van het Gevoel*, (9^e druk 2000). Cornelis is van mening dat wij op de verkeerde manier naar onze problemen kijken, wij zoeken oplossingen zonder ons eerst af te vragen waar het werkelijk om gaat. Hij onderscheidt drie stabiliteitslagen in de cultuur: het natuurlijke systeem dat moet zorgen voor geborgenheid, het sociale regelsysteem dat ons leven ordent en moet zorgen voor rechtvaardigheid en het nieuwe systeem van de communicatieve zelfsturing dat wij in onze tijd aan deze systemen moeten toevoegen om problemen

te kunnen oplossen. Volgens de sociale kennistheorie van deze stabiliteitslagen in de cultuur benoemt Cornelis de drie fundamentele emoties: angst, boosheid en verdriet. De culturele omgeving moet zo zijn, schrijft hij, dat onze emoties zich stabiliseren en dat komt tot uiting als positieve emoties van liefde en geborgenheid in het natuurlijk systeem (tegenover de angst), van sociale rechtvaardigheid in het sociaal regelsysteem (tegenover de boosheid) en communicatieve zelfherkenning als schoonheid (tegenover verdriet). Angst, boosheid en verdriet zijn foutmeldingen die de tekorten aangeven van de menselijke omgeving. Het op een goede manier gebruik maken van emoties en de communicatieve zelfsturing die daarbij komt kijken, kunnen het organiseren van vertrouwen handen en voeten geven.



Figuur S.2

Het gaat dus om het ontwikkelen van de emotionele capaciteiten en gespreksvaardigheden die het mogelijk maken in lastige situaties ‘de plek der moeite’ op te zoeken. In mijn werk als trainer besteed ik dagelijks aandacht aan het aanleren van gespreksvaardigheden. Het maakt niet uit waar je werkt, bij een bank, een gemeente of in de proces-industrie, iedereen blijkt te worstelen met dezelfde vraag: hoe pak je lastige gesprekken aan? Zo eenvoudig is dat namelijk niet. Wij bieden in de training een instrument aan dat mensen op weg helpt in de richting van de communicatieve zelfsturing. Dit instrument is het *Invloedmodel* van organisatie-psychologen David Berlew en Roger Harrison. De

Invloedstijlen uit dit model bieden aanknopingspunten om de laatste stap te zetten in het te vormen raamwerk. In het te bouwen raamwerk passen de theorie van Cornelis en de stijlen van het Invloedmodel als volgt:



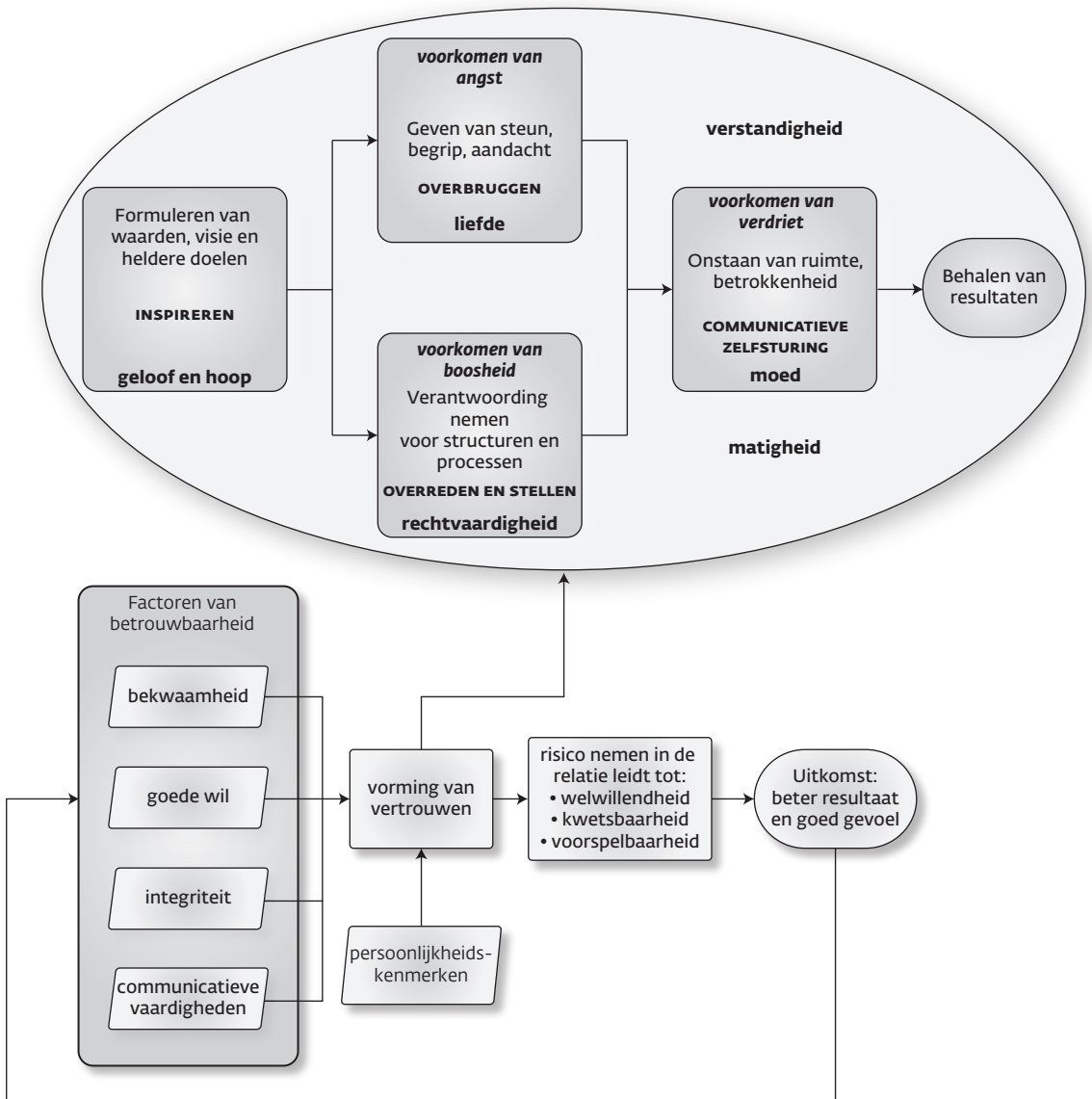
Figuur S.3

Met het toepassen van dit model als hulpmiddel beoog ik op een positieve manier de dialoog op gang te brengen. Want we hebben geconstateerd dat het mis gaat wanneer we tijdens onze gesprekken geen geborgenheid, erkenning of rechtvaardigheid voelen. De dialoog blokkeert of is niet aanwezig en ons vertrouwen komt onder druk te staan. Wij ervaren onze omgeving dan als vijandig en we gaan ons vervolgens zelf ook zo opstellen. Wij creëren zo een wij-tegen-zij cultuur, zoals ik in de beschrijving van de oefening in het vorige hoofdstuk heb laten zien en zoals ook Cameron en Quinn hebben beschreven. Terwijl de uitdaging is een wij-cultuur te creëren. Het inzicht in en het trainen van communicatieve vaardigheden geeft leidinggevend en professionals houvast om lastige gesprekken aan te gaan, om zonnig de 'plek der moeite' op te zoeken, omdat zij erop vertrouwen dat zij in staat zijn het gesprek in goede banen te leiden. Maar er speelt nog meer. Om deze zichtbare vaardigheden te laten bekliven, is het van belang dat betrokkenen ook bereid zijn het onzichtbare te onderzoeken en dat onderzoek gaat verder en dieper dan enkele dagen gespreksvaardigheden trainen. Of wij echt tot een wij-cultuur en tot communicatieve zelfsturing in staat zullen zijn, hangt af van ons vermogen nieuwe

inzichten te verwerven over onszelf en over anderen en daartoe opmerkzaamheid op emotioneel gebied te ontwikkelen. Zodat wij aannames over onszelf en anderen zichtbaar en bespreekbaar weten te maken. Dit wordt makkelijker als wij ook kennis ontwikkelen op het gebied van de culturele verschillen tussen mensen, omdat inzicht in deze verschillen juist van belang is om elkaar te kunnen begrijpen. Want ons gedrag komt mede voort uit wat Cameron en Quinn (2006:16) de *'taken-for granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories and definitions present in an organization'* noemen, de onzichtbare dimensies die zich onder de oppervlakte bevinden. Daarom heb ik in dit hoofdstuk ook het werk van Geert Hofstede (1991, 2002) besproken die laat zien hoe gevoelens zich onder invloed van cultuur ontwikkelen tot waarden. Mensen voelen zich het best bij voorspelbaarheid en een hecht sociaal netwerk en dus gedeelde waarden. Maar gedeelde waarden kunnen ons ook belemmeren. En waarden kunnen botsen met belangen. Of onze waarden botsen met de culturele waarden van anderen. Dan worden wij boos en een destructieve emotie als boosheid verhindert onze perceptie van de werkelijkheid. We geven anderen de schuld, de dialoog en onze leerprocessen blokkeren. Wij komen op een wij-tegen-zij spoor terecht in plaats van op een wij-spoor. Ik bepleit dat aandacht voor deugden, emoties en communicatieve vaardigheden ons kan helpen onze culturele verschillen in kaart te brengen of onze tegengestelde belangen op te sporen. En dat het geconstrueerde raamwerk kan helpen om leiders in organisaties een handelingsperspectief te bieden om dit wij-spoor te vinden. Omdat we uiteindelijk niet op zoek zijn naar ruzie en strijd, maar naar een gelukkig leven, ook op de werkvloer.

Als laatste onderdeel van hoofdstuk 4 verbind ik dit op deze vier theorieën gebaseerde organisatiemodel van vertrouwen met het model van Mayer et al. (1995) zoals gepresenteerd in het eerste hoofdstuk. Zoals ik in de hoofdstukken 1 en 2 heb laten zien wordt de relatie tussen mensen in organisaties beïnvloed door de manier waarop leiders de juiste voorwaarden weten te creëren. Deze voorwaarden heb ik in kaart gebracht in dit organisatiemodel en zij vormen het *'perceived risk'*, het waargenomen risico in de context zoals beschreven in het relatiemodel van Mayer et al. (1995). Als leiders voorbeeldgedrag vertonen en aandacht besteden aan de stappen zoals beschreven in het organisatiemodel, verkleinen zij voor medewerkers het risico en kunnen zij vanuit vertrouwen handelen. De twee modellen schuiven als het ware in elkaar en het Trustworksmodel ziet er dan als volgt uit (figuur 8.4).

Ik heb nu het idee dat ik de stukjes van de legpuzzel bijeengebracht heb en dat het tijd wordt om te onderzoeken of dit model inderdaad in de praktijk een handelingsperspectief kan bieden. Daartoe beschrijf ik eerst mijn methode van onderzoek.



Figuur S.4 Het theoretische Trustworkmodel

5 De methode

Voor het uitvoeren en beschrijven van het praktijkonderzoek heb ik gebruik gemaakt van de inzichten van Donald Schön (1983, 1991) met betrekking tot een *'epistemology of*

practice' en van de theorie van Maso & Smaling (2004) over kwalitatief onderzoek en van Yin (1994) over *'case study research'*. Zowel Maso & Smaling als Yin adviseren om voorafgaand aan de case study analyse uit te gaan van theoretische veronderstellingen en/of een beschrijvend raamwerk. Een advies dat ik heb opgevolgd, waarbij ik gebruik heb gemaakt van een artikel van Roy Suddaby (2010) om te komen tot helderheid van begrippen (*'construct clarity'*).

Ik heb ernaar gestreefd *'rigor'* te koppelen aan *'relevance'* en heb hierin de aanpak gevolgd van de *'reflective practitioner'* zoals beschreven door Donald Schön. Ik heb de suggesties die Schön doet met betrekking tot het doen van *'reflective research'* overgenomen (1983, 1991:309 e.v.) en beschreven: *frame analysis, repertoire building, research on fundamental methods of inquiry and overarching theories, the study of reflection-in-action.'*

Voor de invulling van mijn model, zoals beschreven in hoofdstuk 4, heb ik verschillende theorieën en modellen geïntegreerd en zodoende diverse lagen geconstrueerd, waardoor ik mijn onderwerp door een *'multilevel lense'* (Hitt et al. 2007) bestudeerd heb. Ik heb het theoretisch model samengesteld uit onderdelen uit de literatuur die ik vanuit de praktijk herkende als patronen (*pattern-matching*, Yin 1994). Deze aanpak heeft als consequentie dat het model door deze integratie van theorieën vanuit meerdere invalshoeken behoorlijk gecompliceerd is geworden, terwijl ik juist tot doel heb helderheid te scheppen. Het doel van het praktijkonderzoek is vervolgens om te kijken of het model ook door anderen herkend wordt, om te zien of alle elementen in het model wel strikt noodzakelijk zijn en de toepassing van het model inderdaad tot helderheid leidt. Omdat methodologische kwaliteit blijkt uit de argumentatieve overtuigingskracht van de onderzoeksconclusies (Maso & Smaling, 2004) gaat het uiteindelijk om de kracht van de uitkomsten van dit onderzoek. Ik tracht in dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de theorievorming rond het onderwerp vertrouwen in organisaties, terwijl ik met de uitkomsten beoog een handelingsperspectief te bieden voor *'practitioners'*.

6 Hoe werkt vertrouwen in de praktijk?

Het praktijkonderzoek heb ik uitgevoerd bij de Dienst Belastingen (DGBA) en Dienst Binnenwaterbeheer (BBA) van de gemeente Amsterdam. Als eerste heb ik in overleg met de directeurs in iedere dienst een probleem geïdentificeerd waardoor er sprake is van een vertrouwenscrisis. Bij de DGBA betreft het de moeizame samenwerking na een reorganisatie van twee IT afdelingen en bij de BBA zorgt de op handen zijnde invoering van een nieuw dienstrooster voor de nodige onrust. De vragen die ik mij gesteld heb waren: hoe werkt vertrouwen in de praktijk? Wat is de rol van leidinggevend? En klopt het dat het vervullen van een voorbeeldfunctie en het creëren van de juiste organisatieprocessen door de leiding (zoals beschreven in het theoretisch raamwerk) vertrouwen bevordert? En als je werkt aan vertrouwen, werk je dan aan een lerende organisatie? Om antwoord te krijgen op deze vragen heb ik met medewerkers van beide diensten een gesprek gehad,

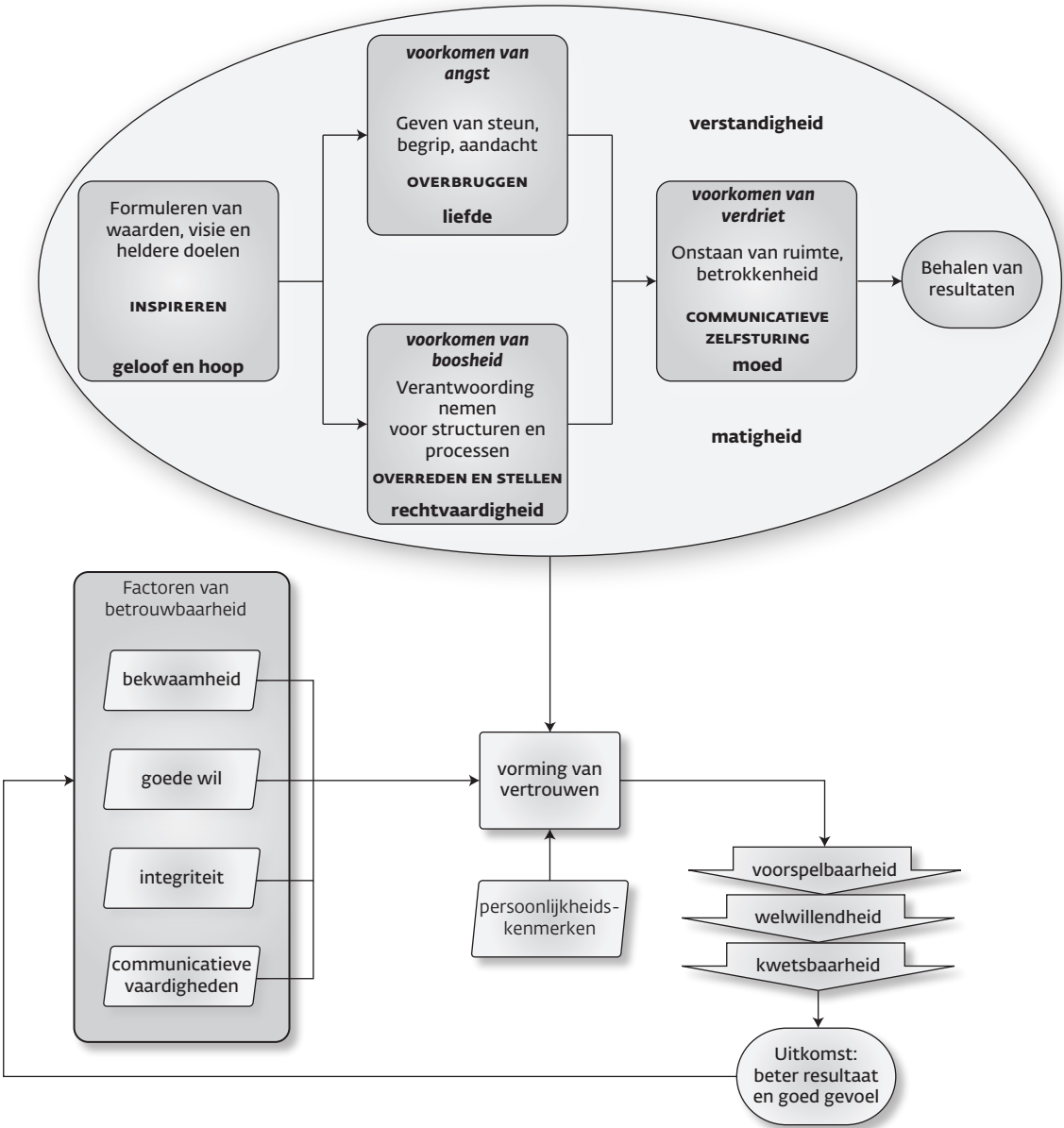
waarbij ik, na een toelichting op mijn onderzoek gegeven te hebben, de volgende vragen heb gesteld: – Is er sprake van een heldere visie en zijn de doelen om die visie te bereiken concreet gemaakt? – Is er sprake van duidelijke werkprocessen? – Ervaring jullie als medewerkers steun, aandacht en erkenning van het management? Bij beide bijeenkomsten brachten deze vragen het gesprek op gang. Ik heb de gespreksverslagen en mijn analyse daarvan besproken met de leidinggevenden en aanbevelingen gedaan ter verbetering. Tussentijds heb ik nog een keer contact gehad en na circa 8 maanden heb ik wederom gesprekken met de medewerkers gevoerd. Ook van deze gesprekken heb ik een verslag gemaakt dat ik heb besproken met het management.

Leek het bij de DGBA te gaan om de onderlinge moeizame samenwerking van de twee afdelingen, in het gesprek met de medewerkers bleek het gebrek aan vertrouwen te komen door een onduidelijke aanpak van het Management Team van de Dienst. Op basis van de diverse voorbeelden van de medewerkers heb ik kunnen invullen wat er door medewerkers van leidinggevenden wordt verwacht: het geven van richting en sturing, het nemen van verantwoordelijkheid en een heldere communicatie over die zaken die ertoe doen. Werken aan vertrouwen is werken aan de juiste organisatieprocessen was mijn veronderstelling en dit blijkt ook uit dit praktijkverhaal. Ook mijn andere veronderstelling omtrent de voorbeeldfunctie van het management, wordt in dit verhaal bevestigd: de vooruitgang in het vertrouwen werd pas geboekt toen de medewerkers gingen ervaren dat de papieren goede voornemens van het management in daden werden omgezet en ‘top down’ werden opgepakt. Vertrouwen is geen woord, maar een daad, zou je kunnen zeggen. Ik heb door naar deze vertrouwenskwestie in de praktijk te kijken mijn model langs de ‘relevance’ meetlat kunnen leggen. Ik kan concluderen dat in deze praktijkcasus alle onderdelen van het model als relevant werden bestempeld. Het model hielp de complexiteit te reduceren en bood de mogelijkheid met precisie de problemen te onderzoeken. Alleen het integriteitsvraagstuk is in dit voorbeeld niet aan de orde geweest.

Bij de BBA kwamen andere kwesties aan de orde. Hier speelde de onzekerheid omtrent de fusie met Waternet en het gebrek aan communicatie hierover een rol, maar ook de negatieve rol van enkele leidinggevenden in de Dienst bleek bepalend voor het gebrek aan vertrouwen. Op basis van de diverse voorbeelden van de brugopzichters heb ik geschetst wat er door medewerkers van leidinggevenden wordt verwacht: zij willen duidelijkheid, een heldere communicatie over de nieuwe ontwikkelingen en daarover kunnen meepraten. In dit voorbeeld van de brugopzichters geldt nog meer dan bij de Belastingdienst de voorbeeldfunctie van het management: zelf het goede voorbeeld geven, maar ook duidelijk maken aan de andere leidinggevenden wat je aan gedrag en houding verwacht. Ook in dit verhaal worden mijn veronderstellingen bevestigd. De vooruitgang in het vertrouwen werd pas geboekt toen de medewerkers gingen ervaren dat er daadwerkelijk aandacht aan hen werd besteed, dat hun inbreng op prijs werd gesteld, maar ook dat destructief gedrag niet getolereerd werd. In de aanloop naar een fusie is het niet mogelijk alle onduidelijkheden en onzekerheden uit te bannen, maar binnen de mogelijkheden

is de leiding op een enthousiaste en daadkrachtige wijze aan de gang gegaan en deze nieuwe wind is door de medewerkers herkend. In dit voorbeeld werd ook duidelijk dat integriteit een rol kan spelen in vertrouwenskwesaties. Bij botsingen kan onderzocht worden of het om een gebrek aan integriteit van de medewerkers gaat of om een combinatie van heftig (en daardoor ineffectief) communiceren en persoonlijkheidskenmerken (bijvoorbeeld weinig impulscontrole) die zorgen voor negatief gedrag dat qua intentie niet zo extreem bedoeld is. Ook moet bekeken worden of de maatregelen die nadelen opleveren voor de medewerkers, omdat getornd wordt aan opgebouwde privileges, inderdaad ethisch verantwoord zijn of beschouwd kunnen worden als een gebrek aan integriteit van het management. De aanpak van de leiding laat zien hoe een tekort aan vertrouwen dat gebaseerd is op een lange voorgeschiedenis langzaam hersteld kan worden.

In beide praktijkvoorbeelden hebben de leidinggevenden laten zien dat terwijl je werkt aan vertrouwen je tevens vorm geeft aan het creëren van een lerende organisatie, zoals blijkt uit opmerkingen in de tweede groepsinterviews van respectievelijk de DGBA en BBA medewerkers: 'Er is meer dialoog over hoe we met elkaar de dingen het beste kunnen aanpakken en de sfeer is: we zijn dingen aan 't ontwikkelen en we vragen ons af hoe we het beste met elkaar kunnen samenwerken' en 'Het belangrijkste is dat de banen blijven bestaan. De werksfeer is nu goed, en de brugopzichters regelen veel onderling'. De leidinggevenden van beide diensten hebben aangegeven het model te herkennen in de praktijk. Zij hebben beiden getoond het vertrouwensmodel operationeel te kunnen inzetten, impliciet dan wel expliciet, en met goed gevolg. Zij geven ook aan dat het aandacht geven aan vertrouwen en het handelingsperspectief dat hun geboden is, nuttig is gebleken bij het bij de kop pakken van de geïdentificeerde problemen. Het model ziet er na aanscherping op basis van deze praktijkervaringen als volgt uit:



Figuur S.5 Het Trustworksmodel

7 Een case-study

Ging het in de praktijkvoorbeelden bij de gemeente Amsterdam om situaties waar het vertrouwen van de medewerkers al geruime tijd onder druk stond, in dit hoofdstuk beschrijf ik aan de hand van een case-study wat er gebeurt als er in een situatie van langdurig vertrouwen veranderingen in de context optreden waardoor er spanningen ontstaan. Ik vraag me af of het dan lukt om het gecreëerde vertrouwen vast te houden. Of blijkt jarenlang werken aan vertrouwen verspilde moeite als er druk op de ketel komt? Ik vraag me af of het vertrouwensmodel in een dergelijke situatie ook een handelingsperspectief biedt en ik kijk naar de toepasbaarheid van het theoretisch raamwerk.

Ik beschrijf een holding van circa 60 medewerkers met 6 dochterondernemingen die kortgeleden gefuseerd is en waar iedereen moet wennen aan de nieuwe constructie met daarmee gepaard gaande nieuwe visie, doelen en werkwijze. Eén van de dochterbedrijven komt in opstand tegen het Dagelijks Bestuur (DB). Deze Belgische dochter is voor 50% in bezit van de Holding en de Belgische aandeelhouders klagen in een email over gebrek aan informatie over de nieuwe gang van zaken en over de overheadkosten voor de Holding. Het DB heeft vanaf dat moment het vertrouwensmodel ter harte genomen en heeft dezelfde vragen gesteld aan deze aandeelhouders als die ik had gesteld aan de medewerkers van de gemeente Amsterdam. Nadat duidelijk is geworden waar de angel zit (de Belgische vestiging voelt zich beknot en wil meer vrijheid) ontstaat een impasse, omdat het DB niet voelt voor de door de Belgen voorgestelde oplossing: een plaats in de marge van de Holding. Volgens het vertrouwensmodel creëert een dergelijke oplossing onduidelijkheid in de richting van de andere dochters en is daarom geen optie. Om uit de impasse te komen, is het DB bereid de aandelen van de Holding te verkopen aan de Belgen en zijn de Belgen bereid om te kopen. Het DB was ook bereid voor een hogere prijs de aandelen van de Belgen te kopen, maar dit was geen optie, je 'kind' verkoop je niet. Na een aantal moeizame onderhandelrondes verkoopt het DB haar aandelen aan de Belgen. De Belgen zijn na afloop tevreden over het resultaat en zij prijzen de zorgvuldige aanpak van de leden van het DB. Het DB heeft toch het gevoel dat het vertrouwen geschaad is, ook al is het verkopen van de aandelen haar eigen voorstel geweest en zijn de onderhandelingen goed verlopen. Een jarenlange samenwerking die op deze manier eindigt omdat de Belgen de visie en doelen van de internationale groep en daaraan verbonden werkafspraken niet willen accepteren, wordt als frustrerend ervaren. De 50/50% aandelenverhouding laat het DB geen andere keuze, 12 jaar werken aan vertrouwen blijkt niet doorslaggevend. Als je de macht niet hebt, lukt het kennelijk niet om je doelen te realiseren. Aan de andere kant realiseert het DB zich dat het werken volgens het vertrouwensmodel geholpen heeft scherp te krijgen welke doelen zij wilde realiseren en vanuit welke waarden. Ook heeft het zorgvuldig analyseren en communiceren de leden van het DB behoed voor het laten escaleren van het conflict. Zo hebben zij tijd, geld en energie bespaard, maar echt blij zijn zij niet. Vertrouwen heeft zo zijn grenzen, maar het model heeft zijn diensten bewezen.

8 Conclusies

Aanleiding voor dit onderzoek was de behoefte om beter te begrijpen wat vertrouwen in organisaties eigenlijk is en hoe vertrouwen werkt. Ik wilde ontdekken waarom wij, terwijl vertrouwen onontbeerlijk is, er zo slecht in slagen een cultuur van vertrouwen te creëren. En waarom wij er slecht in slagen vertrouwen te herstellen, waar dit is gebroken, met alle nadelige gevolgen van dien. Ik had het idee dat als ik zou begrijpen wat de knelpunten zijn en hoe je die op het spoor kunt komen, er wellicht een uitweg is die een handelingsperspectief kan bieden. De vervolgvragen waren dan hoe we ervoor kunnen zorgen dat professionals zich aan de inhoud van hun werk kunnen wijden, hoe zij kunnen blijven leren en zichzelf en hun vakgebied op een hoger plan kunnen brengen. Wat zijn de voorwaarden, zodat dit mogelijk wordt?

Met de blikken van zowel een 'reflective practitioner' als een 'reflective researcher' heb ik ordening aangebracht rond het thema vertrouwen in organisaties, heb ik een handelingsperspectief voor toepassing in de praktijk geschetst en heb ik onderzocht of dit model in de praktijk herkend werd. Op grond van deze bevindingen heb ik een aantal conclusies getrokken.

Ik heb geconcludeerd dat vertrouwen geen eenduidig, maar een complex begrip is, waar veel onderzoekers mee worstelen. Aan de andere kant is er de laatste jaren een enorme toename van onderzoek op het gebied van vertrouwen. Ik concludeer dat het vertrouwensonderzoek in de organisatiewetenschappen begrippen zoals cultuur, waarden, gevoelens en communicatie in samenhang met het thema vertrouwen benoemt, maar dat de werking van deze begrippen in hun samenhang nog niet of nauwelijks onderzocht is. Mijn poging om dit wel te doen vormt dus een aanvulling op de bestaande literatuur. De theorie rond vertrouwen biedt contouren die bruikbaar blijken in het praktijkonderzoek: het materiaal dat ik met de blik van 'reflective practitioner' vanuit de theorie rond het thema vertrouwen in een model bijeenbracht, wordt herkend en bruikbaar geacht door de managers die meededen aan mijn praktijkonderzoek. De combinatie van het zorgvuldig omschrijven van mijn onderwerp ('*construct clarity*', Suddaby (2010)), het construeren van een theoretisch model gezien vanuit een '*multilevel lense*' (Hitt et al. 2007) en mijn praktijkervaring die zorgt voor dialogische intersubjectiviteit (Maso & Smaling 2004) hebben ervoor gezorgd hebben dat ik met dit onderzoek een bijdrage heb kunnen leveren aan het wetenschappelijke debat over vertrouwen in organisaties met oog voor zowel '*rigor*' als voor '*relevance*'.

Ik heb na bestudering van de verschillende definities die van vertrouwen worden gegeven het begrip vertrouwen gedefinieerd als een gevoel, gebaseerd op positieve gedachten jegens één of meerdere personen in kwestie en over de context waarbinnen het contact plaats vindt. Voor het handelingsperspectief is het dus zaak in vertrouwenskwesaties de onderlinge relatie in de betreffende context te onderzoeken alsmede de gevoelens die hiermee gepaard gaan.

Vertrouwen wordt pas een thema als het geschonden wordt of onder druk komt te staan. Ik heb geconcludeerd dat een analyse met behulp van de uitkomsten uit verschillende vertrouwensonderzoeken van wat er gebeurt als vertrouwen omslaat in wantrouwen de nodige duidelijkheid oplevert over de vraag hoe vertrouwen werkt.

Vertrouwen blijkt maakbaar als er aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Mijn conclusie op basis van deze onderzoeken is dat vertrouwen begint bij vertrouwenwekkend leiderschap, voorbeeldgedrag van leiders is essentieel. Het gaat niet alleen om intenties, ook om effectief gedrag. Persoonlijkheidskenmerken en communicatieve interpersoonlijke vaardigheden spelen hierbij een belangrijke rol. Mijn conclusie voor het handelingsperspectief is dat leiders duidelijkheid moeten scheppen: het definiëren van missie, visie en heldere doelen is stap één, het inrichten van duidelijke werkprocessen en een heldere verdeling van verantwoordelijkheden is stap twee. Stap drie is het geven van oprechte aandacht: het beschikken over de vaardigheid helder te communiceren en lastige gesprekken te kunnen voeren, zodat medewerkers steun en ruimte ervaren.

De verschillende managers die ik bereid heb gevonden mee te werken aan dit onderzoek (leidinggevend bij twee Diensten van de gemeente Amsterdam en het dagelijks bestuur van Holding Y) hebben aangegeven het raamwerk te herkennen. Ook hebben zij aangegeven dat het model helpt de complexiteit die zich vaak rond vertrouwensvraagstukken voordoet te reduceren waardoor er meer begrip ontstaat. De betrokken managers hebben laten zien dat werken volgens het model zijn vruchten afwerpt. Ik heb kunnen concluderen dat het praktijkonderzoek het gewenste resultaat, namelijk herkenning, bevestiging van de bruikbaarheid en aanscherping van het model heeft opgeleverd. Het blijkt dat het van belang is om je in vertrouwenskwesaties eerst af te vragen of er sprake is van machtsonevenwicht of machtsongelijkheid. In organisaties is meestal sprake van een hiërarchische structuur, als je de macht hebt vanuit je positie verdient het aanbeveling om te sturen op vertrouwen. Dan creëer je als leider de voorwaarden voor een lerende organisatie en kunnen mensen vakmanschap ontwikkelen, dan lever je kwaliteit en boek je goede resultaten en voelen mensen zich op hun best. Uiteindelijk is het de uitdaging van onze tijd om een wij-cultuur te creëren in plaats van een wij-zij cultuur. Ik heb er met dit onderzoek naar gestreefd een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijk debat door een verbinding te leggen tussen theorie en praktijk waarbij ik mij de vraag gesteld heb of datgene wat ik bedacht heb ook daadwerkelijk een handelingsperspectief biedt. Kan ik en kunnen anderen hier ook effectief naar handelen? Ik hoop en geloof van wel.

Summary

Trust Works – Working on Trust Introduction

Trust is like clean air, we take it for granted. We notice it only when it becomes scarce or compromised. Trust, or a lack of it, is an issue relevant to many organisations.

I noted that trust is a condition for achievement and communicating effectively and therefore I chose trust as my research subject. While I was conducting my literature review, the credit crunch became manifest and trust in society became a key issue. Professional craftsmanship (Sennett 2008), values (Klamer 2009) and leadership (Collins 2001) were concepts I noted as being relevant to trust. I have used these concepts as my guiding lights during my research, focussing on trust within organisations, and how this affects behaviour of individuals within these organisations.

In my professional practice as a trainer I concentrate on how to communicate as effectively as possible, while keeping in mind ones objectives and relations to others. I use this perspective in my research which aims to discover what the role of trust is in this communication, what trust actually consists of and how trust works. I also wanted to find out how you can work on establishing trust.

I want to understand why we are often insufficiently able to create a culture of trust, while we acknowledge that trust is essential. Furthermore why we are so bad at restoring trust, when it is broken with all the negative consequences this entails. Where does it go wrong and why? If I could understand what the critical problems are, and how you can identify these, then there may be a way forward in finding new approaches to shape working environments that are conducive to good results and also make us feel good.

This understanding could provide leaders of organisations a perspective to consciously establish a culture of trust. To achieve this I have formulated the following research questions:

- ♦ Trust is not taken for granted. But what is trust exactly? What is the significance of trust: How does trust work? Can you establish trust and manage it?
- ♦ How can organisations actively and consciously establish a culture of trust? What are the key ingredients of trust that have been identified in research papers? Can I combine these key factors and their interactions in a functional framework?
- ♦ Do leaders in organisations recognise the functional framework? Can I strengthen and improve this framework?

My initial perspective is that of the reflective practitioner by researching the scientific literature on the subject trust. I am particularly interested in those papers presenting results I recognise from my professional experience as a trainer. In addition I want to analyse the 'Deadlock or Breakthrough' exercise I frequently use in training to observe the process of creating and restoring trust first-hand. Using the outcomes of my literature review and the observations of the 'Deadlock or Breakthrough' exercise I aim to create my own operational model, contributing to the theory concerning trust and also to provide an operational perspective for enhancing and managing trust that can be applied in the practice of managing organisations. Finally I investigate, as a reflective researcher, how trust works in practice and if my model is considered to be applicable by other reflective practitioners.

1 What is trust?

The main theme of this chapter is: what is trust?

Trust turns out to be a complex concept, and hence a considerable degree of confusion surrounds the issue, leading to a lack of clarity. Researchers from different disciplines each have their own perspectives. Economists consider trust as a means of enhancing efficiency and reducing the cost of transactions. Sociologists and political science practitioners see trust as a means for measuring effectiveness and efficiency of institutions, or as a component of social and cultural capital. Social psychologists consider trust as a feeling of good will towards others and try to identify those factors that determine behaviour that engenders trust. Biologists and neuroscientists focus on the innate propensities of our brain structure on the one hand and the flexibility and adaptability of learning and experience on the other hand in defining our emotions and behaviour. In this multitude of views it is vital to define my terms and definitions with precision. Clearly trust involves both extrinsic relevance (e.g. reducing transaction costs, increasing efficiency) and intrinsic relevance (e.g. enhancing a sense of belonging, safety and recognition).

Organisational scientists such as Nooteboom (2002), Möllering (2003) and Mayer (1995, 2007) have formed a structured view of trust, although they maintain a theoretical perspective when considering it. Mayer et al. (1995) propose a model, '*The integrative model of organizational trust*', based on a meta-analysis, which provides an overview of the determinants and a step-by-step approach for analysing factual situations where trust is concerned:

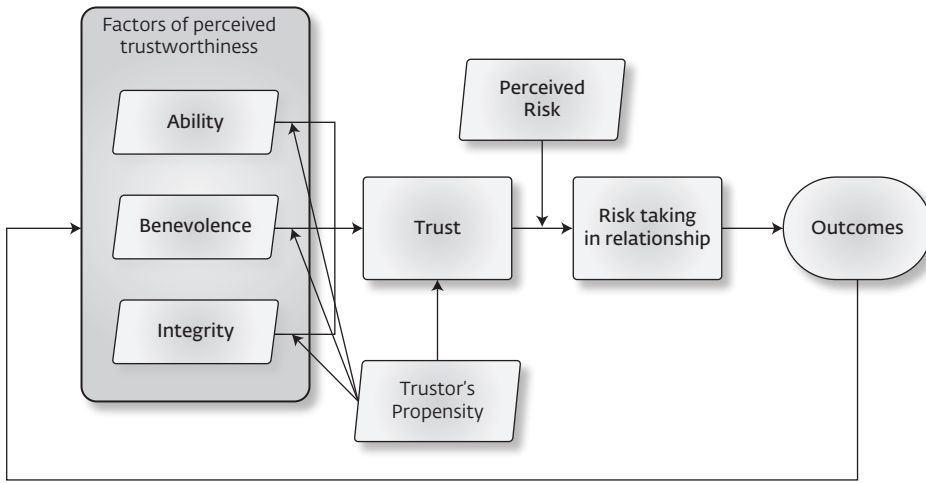


Figure x *The integrative model of organizational trust*, Mayer et al. (1995)

This model of interpersonal relations provides me with a clear framework in which I can place the results of other researchers, in which certain aspects are recurrent:

- ♦ many researchers agree that the perception of *ability*, *benevolence* and *integrity* of the trustee (the individual that is granted trust) are the determinants of the degree of trust
- ♦ the personality traits of those involved, condition the process of forming trust, which are included in the model as *Trustor's Propensity* (Deutsch 1973, Mayer et al 1995, George en Jones 1998)
- ♦ the organisational context within which risk situations occur where levels of trust are being put to the test, which contributes to determining the outcome, is included in the model as *Perceived Risk* (Deutsch 1973, Nooteboom 2002, Möllering 2003, Mayer et al. 1995)
- ♦ observed behaviour rather than intentions are determining in interactions, identified in the model as *Risk taking in Relationship* (Rousseau 1998, George en Jones 1998)
- ♦ trust involves dealing with uncertainties and the willingness to accept risk. Aspects such as *willingness*, *vulnerability* and *predictability* play a role here, and are represented in the model as *Risk taking in Relationship* (Mosch,2004)

Many researchers agree that trust develops in time, which implies a process with a step by step approach combined with feedback. Depending on the specific situation and the subsequent process, different forms of trust can be distinguished: *distrust*, *conditional trust*, *calculus-based trust*, *knowledge-based trust*, *unconditional trust*, *identification-based trust*. Trust starts with the anticipation that the other will take actions that satisfy your expectations. In most cases we entertain this anticipation on the basis of both intuitive expectations and experience based assessment. For my research into trust in organisations, these expectations involving trust occur in relational situations that are set within an organisational context. The aim of my investigation is to create a clear awareness of the process of establishing and maintaining trust, and the factors involved, with a view to enabling an open dialogue on the mutual expectations and, if required, to identify the reasons why trust levels are being compromised. My definition of trust for this purpose is:

Trust is a feeling, based on positive perceptions and expectations of the other person or persons involved, in the organisational context where the interaction occurs.

We now have an answer to the question what trust actually is. But how does this knowledge benefit those who manage trust? How do processes involving trust work within organisations?

2 How does trust work?

Trust is a feeling that forms an aspect of human relations within a certain context. This chapter outlines the way in which researchers have structured their views on these issues.

Lynda Gratton (2002) raises the issue of *fairness*: a sense of justice enhances the trust of employees in their organisation and its leadership. Kees Cools (2005) interprets the role of trust in a similar manner and shows a relationship between level of trust and performance. Marianne van Hoorn (2007) considers the subject of attention from the perspective of leaders within an organisation, and establishes a relation between attention and trust. Maarten Verkerk and Karel Ehnreich, as reflective practitioners, emphasize the importance of having a vision, creating the conditions conducive to enhancing levels of trust by power is granted to employees to self-determine important aspects of their daily work.

Costa (2000), De Jong & Elfring (2011) en Six (2004) emphasize the behavioural components that contribute to creating trust: the more leaders enable the development of interpersonal skills for themselves and their staff, the easier it becomes to build trust. Marianne van Woerkom's (2003) research concerns the understanding and explaining of work-related learning. The outcome of her research is consistent with the results of the investigations referenced earlier, even if her vantage point is different. People who experience a participatory organizational climate can have confidence in their self-efficacy and develop a critical reflective behaviour. Continuous learning, acknowledging the necessity and being prepared to embrace ongoing change responding to new developments or adapting to conditions created by an economic crisis is a reality that man-

agers and employees cannot ignore. Building trust can contribute to this process.

Introducing trust as an aspect of relationships implies that managers are aware of activities and performance of their employees, provide support in problem resolution, freedom to take decisions and also complimenting good performance and openly discussing errors. In short, this involves being attentive to the welfare of their employees. They should do this even in difficult situations and therefore should possess an individual sense of morality and behavioural skills that enable them to enter into dialogue and address the 'indiscussable issues', a term coined by Argyris (1993). This requires the ability to redirect negative emotions like fear and anger in a more positive direction, ensuring that employees feel competent and start to exhibit critical reflective behaviour in their work environment. In this way, a positive working environment can be established, a culture of trust, where employees feel safe and where open communication can thrive, promoting learning and improving performance.

The cited research identifies a leadership style that ensures an organisational climate that is conducive to these critical factors to be crucial in building trust within organisations. The following issues are relevant in this context:

- ♦ Does the management have a vision on humanity, and the corresponding ethics, expressed in an individual morality? (Ehrnreich, Van Hoorn, Verkerk)
- ♦ Do the leaders of the organisation work from a clear vision and mission, translated into specific goals? (Ehrnreich, Verkerk)
- ♦ Are the production processes, management methods and the information infrastructure designed for purpose and are they effective? (Ehrnreich, Verkerk)
- ♦ Is the remuneration policy fair and transparent? (Cools, Whitener, Six, Ehrnreich)
- ♦ Are competences adequately structured and is power adequately distributed? Is sufficient attention given to manage mutual expectations of management and staff? (Verkerk, Six) In other words: 'Does the organization's structure provide the appropriate set of task and reporting relationships that facilitates the development of positive attitudes and moods and are individuals given the opportunity to explore shared values?' (Dirks and Ferrin)
- ♦ Do the leaders display an open attitude, based on genuine interest, adequate human relations skills and exemplary behaviour? (Whitener, Van Hoorn, Six, Ehrnreich)
- ♦ Are managers well informed about the activities and performance of their staff members? (Bijlsma en Van den Bunt)
- ♦ Do managers provide sufficient support in improving individual performance and in resolving friction among team members, if necessary by addressing the 'indiscussable issues' and by searching for meaning? (Bijlsma en Van den Bunt, Van Hoorn)
- ♦ Do managers grant sufficient freedom to decide on how to organise their work process, manage their time and learn through experimentation, which may involve trial and error? (Cools, Six, Van Hoorn, Van Woerkom)

- ♦ Does the organisational environment foster critical-reflective behaviour through participation of team members that trust their own competences? (Van Woerkom)

These are the questions I have included in constructing a framework which aims to provide an operational perspective for managers to enable them to create a culture of trust. Trust establishes a sense of safety and recognition enabling people to develop their self-confidence, engage in long-term relationships, accept responsibility and grant responsibility in order to attain their organisational objectives. Trust is established when leaders find the correct balance between the 'hard' organisational and 'soft' relational aspects of leadership.

Using an example I show how circumstances can compromise trust. The question for leaders is: how to manage a context subject to continuous change? How much can you reasonably expect from leaders? And what is the role of power in this process? And can there still be a problem with trust if all involved act in a mature way, displaying responsibility and integrity (acting true to one's own individual values) and communicate transparently? This leads to the question: can you establish trust?

3 The perception of trust: an exercise

In this chapter I describe the research focussed on the exercise '*Deadlock or Breakthrough*', which I often apply in my training profession. Establishing trust is a key theme here. This exercise can provoke both building and breaking trust in a specific situation, which often leads to real and intense emotions. Participants, divided in two teams, are confronted with an impasse, while their mission is to perform and gain as many points as possible. Roles remain undefined and the link to a professional setting is not obvious for most. The context of having two teams suggests a competitive setting and is ambiguous, as there is little content provided and few rules are given. The exercise is strictly limited in time. The situational setup typically leads to the initial perception that it is a match, in which teams try to win. However, only collaboration between the teams can lead to a positive result and fulfilling the stated aim of the exercise: maximise points. The realism of the exercise and the emotional intensity it evokes, led me to the idea to use this setting to explore the way in which trust processes work and how you can influence these. I had an inkling that better results can be achieved and better relationships can be maintained when people are explicitly guided to behave on the basis of trust. I also wanted to investigate if differences in social value orientation (i.e. competitive, cooperative or individualistic, Deutsch (1973)) affect the behaviour of participants and hence the outcome of the exercise. In this research I collaborated with a student of organisational psychology of the University of Amsterdam, who used the investigation as the subject of her master's thesis. We looked at the potential effects of 'priming' by creating two versions of the written instructions issued to participants. The difference was subtle: one

instruction contained a phrase referring to trust, which was left out in the other version.

Additionally we used questionnaires to assess personality traits of the participants in advance, specifically the *need for structure* and *social value orientation*. We also put a number of questions to the participants immediately after the exercise on their perception of the trust process and the negotiations involved.

After processing the results we found that the priming had not shown an effect, in the subtle way it was applied. No difference was demonstrated in the perceived importance of trust in a context where two teams need to negotiate, in an ambiguous situation, in a limited timeframe. No differences were found in the perceived level of trust before the exercise, the outcome in points and the perceived level of trust a posteriori. The priming apparently did not affect the behaviour of the participants. The student then focussed on the question to what degree the level of performance depends on the level of trust that exists at the onset of negotiations. When she analysed the data she divided the experimental sample in a high performing group and a low performing group. The results show that the level of collaboration was higher in the high performing group (where trust was enhanced) and the level of competition was more pronounced in the low performing group (where trust levels diminished).

When I later reflected on this research, I came to some additional insights:

First it became clear that the initial level of trust when entering into the exercise is not a conscious concern to the participants. They just engage, without thinking: trust is like the availability of clean air.

Secondly, the 'priming' method led me to reflect that the context of the exercise, typified by the obtaining of points by two teams, conditions the participants towards a competitive attitude, even if the word 'competition' is absent from the instruction. The exercise is about how participants are able to create a win-win outcome, in spite of the competitive suggestion in the priming, which is created through the ambiguity of the instructions given by the trainer. The teams feel abandoned to their own devices. The conditions leaders must satisfy to create a level of trust are compromised and this leads to the question if the 'team members' are capable to create a collaborative organisational environment. This typically requires a lot of effort. Sometimes it works out, but more often than not it doesn't. A lack of clarity from the leader (the trainer who issues the exercise mission) combined with a competitive context often leads to a loss of trust and consequently eroded relations and minimal results.

Thirdly it transpires that if participants manage to apply structure and reach clear agreements, this benefits the outcome.

Fourthly the observations concerning the influence of personality traits on the trust process are notable. It appeared that a competitive social inclination combined with a competitive group objective led to diminished outcomes. It would appear that it is useful to direct competitive personalities towards a win-win course, in order to allow them to experience the reward of winning (e.g. by asking the trainers what the highest score

ever achieved was) while at the same time attaining a shared goal. We can conclude that personality traits are relevant, but that a wide range of circumstances determines the degree to which these traits are decisive. Again it becomes apparent how important a role the context plays in the trust process. The exercise highlights the difficulty of creating a culture of trust when the mission divulged by the leaders is ambiguous and suggests competition. The results of the experiments support the theory put forward in earlier chapters: if teams manage to create clarity between them, the level of trust benefits.

4 A culture of trust

To create trust clarity needs to be created and a shared purpose needs to be agreed upon. The conditions required for creating relations based on trust as well as what can happen if a context conducive to trust is absent have been covered. But how should this knowledge be applied? I will now explore relationships to create a framework conducive to creating a culture of trust. The first step is to pay attention to the role of culture in organisations. The way in which Edgar Schein (2004) describes his ideal of culture in organisations coincides with the ingredients of a culture of trust as identified in my second chapter. According to Schein, organisations should: strive to solve issues concerning the *anxieties* of their collaborators, analyse their *assumptions*, analyse the origins of these anxieties and assumptions and finally to ensure that stability does not stifle innovation. He considers it the responsibility of the leaders to show the way in this sense, i.e. to lead by example.

Schein's perspective connects to the research by Cameron and Quinn (2006). Their '*Model of Competing Values*' consists of four areas representing the *assumptions* held by managers on the subject of effective organisations. Most of the trust issues I identified in chapter two fit within these areas, and that is why I use the model of Cameron and Quinn as the starting point of what I refer to as my Trustworks model.

Following Cameron and Quinn's model I add the question: what do leaders consider the driving force behind their behaviour? On the basis of which values do they define their mission and vision? Values that go beyond the organisational values identified by Cameron and Quinn. Values that can provide an alternative to the one-sided focus on rationality that is currently dominating our economical perceptions. In her book '*The Bourgeois Virtues, Ethics for an age of commerce*' (2006) Deirdre McCloskey promotes the idea to renew our respect for the classic virtues, and she considers that acting from this starting point can be a means to attain trust. I have enriched the Cameron and Quinn model with the theory of virtues of Deirdre McCloskey. Thinking about and acting in accordance to these virtues adds a dimension that is lacking in the models of organisation researchers. The theory of virtues is instantly recognisable for most people and offers support and it apparently fits well in the framework as described below. Prudence and temperance are relevant when defining an overarching vision and mission for an

organisation, symbolised by an ellipse in the model. Faith and hope are key ingredients when you set specific objectives. Justice is required when streamlining work processes and love is required when giving honest attention. The involvement that is engendered as a result gives people the courage to take a leap of faith and to ensure that stability does not form an obstacle for innovation. In the model below I combine the areas of Cameron and Quinn with the virtues of Deirdre McCloskey:

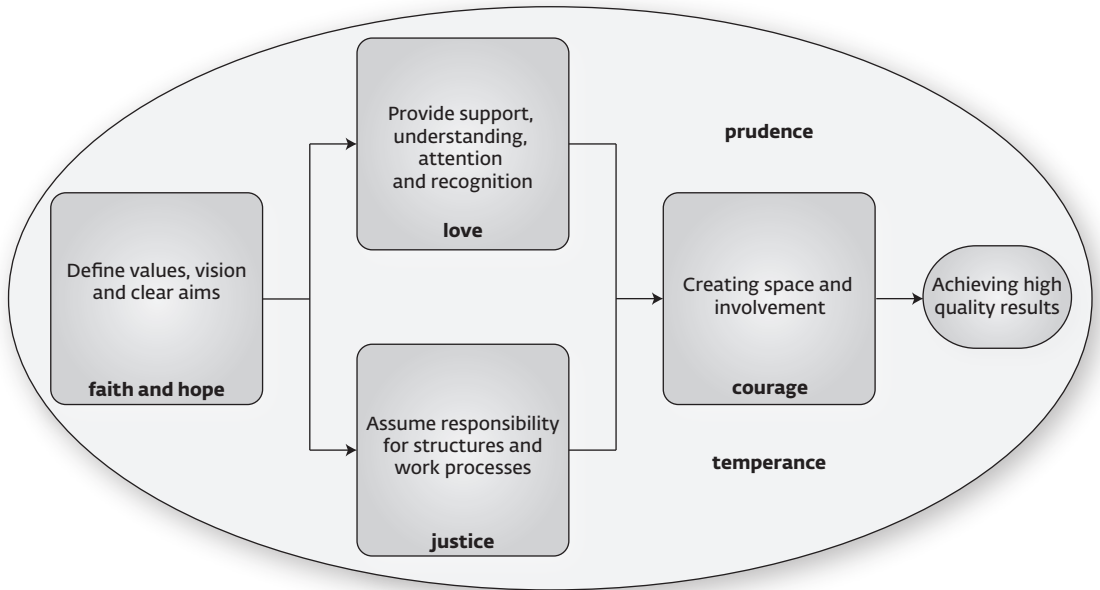


Figure x Integration of the theories of Cameron and Quinn and McCloskey

How can we know if our goals are realistic and not based on false hope? Are our decisions perceived as being fair? To answer these questions we need our reason and our feelings, particularly our feelings. Exploring our feelings is the third stage to evolve the model, leading me to the concepts developed by the philosopher Arnold Cornelis, as described in his opus *'The logic of feelings'* (9th edition, 2000). Cornelis' key premise is that we consider our problems from the wrong perspective. We start looking for solutions before we properly explore the core of the issue. He identifies three steering systems underlying our culture: the natural steering system which ensures existential security, the social steering system which organises our lives and provides justice and the new steering system of communicative self-control, guided by meaning and values, which we should add to the first two systems in our time. Applying the social theory of knowledge of these layers of cultural stability Cornelis identifies three fundamental emotions: fear, anger and sorrow.

The cultural environment should, in his view, be conducive to stabilising our emotions, which leads to positive emotions of love and security in the natural steering system (as opposed to fear), to social justice in the social steering system (as opposed to anger) and communicative self-recognition as beauty (as opposed to sorrow) in the steering system of communicative self-control.

Fear, anger and sorrow are error messages indicative of deficiencies in the human social and emotional environment. Using emotions constructively and the communicative self control that this implies, can provide a pragmatic perspective on organising matters of trust. The aim is to develop emotional skills and communicative skills that enable us to look for the ‘indiscussable issues’ in difficult situations. In my every day profession as a trainer I introduce my pupils to a range of communicative skills. It requires considerable effort to practice communicative self-control. Regardless of the sector in which people work (e.g. in banking, a local authority or a process industry) most people struggle with the same question: how to approach conversations on difficult and divisive issues? This is not easily answered. We offer people in training a toolbox of communicative techniques which will help them on their way towards communicative self control. This toolbox is the ‘Influence Model’ of organisation psychologists David Berlew and Roger Harrison. The Influence Styles (persuading, asserting, bridging, attracting) in this toolbox offer the basis for the next step in building the Trustworks model. The theory of Cornelis and the styles of the Influence Model are integrated as shown:

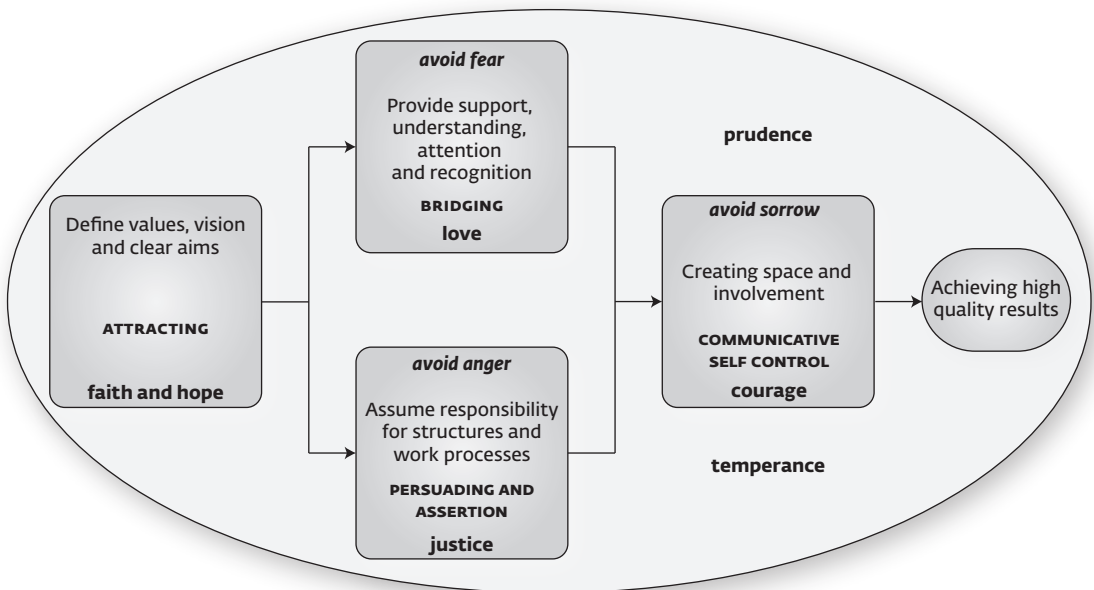


Figure x Integration of the theories of Cameron and Quinn, McCloskey, Cornelis and Berlew.

My aim in applying this model is to start dialogue in a positive way giving security, recognition or justice during our conversations, not present in its absence. The dialogue becomes stilted which compromises our perceived trust. We then feel our environment to be hostile, and we will respond similarly creating an us-against-them culture. This process was described using the exercise in the previous chapter as an example, and Cameron and Quinn also described this. The challenge is to create a we-culture. Gaining an insight in communicative processes and acquiring communication skills provides leaders and professionals the basis from which they can engage in difficult conversations and 'indiscussable issues'. They have the confidence in their ability to bring this conversation to a good outcome. Successful application of these tangible skills requires deeper investigation than learned in a few days of communication skills training. Our ability to establish a we-culture and communicative self-control depends on our ability to gain new insights into our self and others and our capacity to develop an emotional sensitivity. This becomes more viable if we also develop knowledge on cultural differences between individuals, an understanding of which is crucial to reach mutual understanding. Among other drivers our behaviour is determined by what Cameron and Quinn call the *taken-for-granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories and definitions present in an organization* – the invisible dimensions hidden below the surface. To address this theme I have integrated the work of Geert Hofstede (1991, 2002), where he shows how feelings develop into values which are influenced by culture. People feel most at ease within a predictable environment within a close knit social network, which implies the existence of shared values. But such shared values can also hold us back, and values can clash with interests and objectives. Or our values can clash with the values of others with a different cultural background. Such clashes can lead to anger and this destructive emotion will hinder our perception of reality. We then are liable to blame the others, and dialogue and learning processes slow down or come to a halt. We take the us-against-them-track instead of the we-track. I claim that paying attention to virtues, emotions and communicative skills can help us in mapping our cultural differences and identifying conflicts of interest. I also claim that the model I constructed can help leaders in organisations to develop an active approach to finding and maintaining the we-track. This is relevant because in the end we are not looking for conflict and strife but a happy and harmonious life including in our work environment.

The last step in creating my Trustworks model consists of adding the '*Integrative model of organizational trust*' as proposed by Mayer et al. (1995), to which I referred earlier in the first chapter. As discussed in the first two chapters the relations between people within organisations are determined by the way in which the leaders create the conducive conditions within the organisation. In this chapter I have identified these conditions, integrating them in the Trustworks model and now I come to the realisation that they constitute the *perceived risk in the context*, as described in the model of Mayer et al. (1995). When leaders display behaviour that can serve as an example and pay attention to

the steps as described in the Trustworks model, they reduce the risk as perceived by their collaborators and allow them to develop trust based behaviour. Furthermore I propose to refine Mayer's model on then basis of my literature review, as stated in chapter two. In this new structure the models fuse neatly into the final shape of the Trustworks model, which then looks like this:

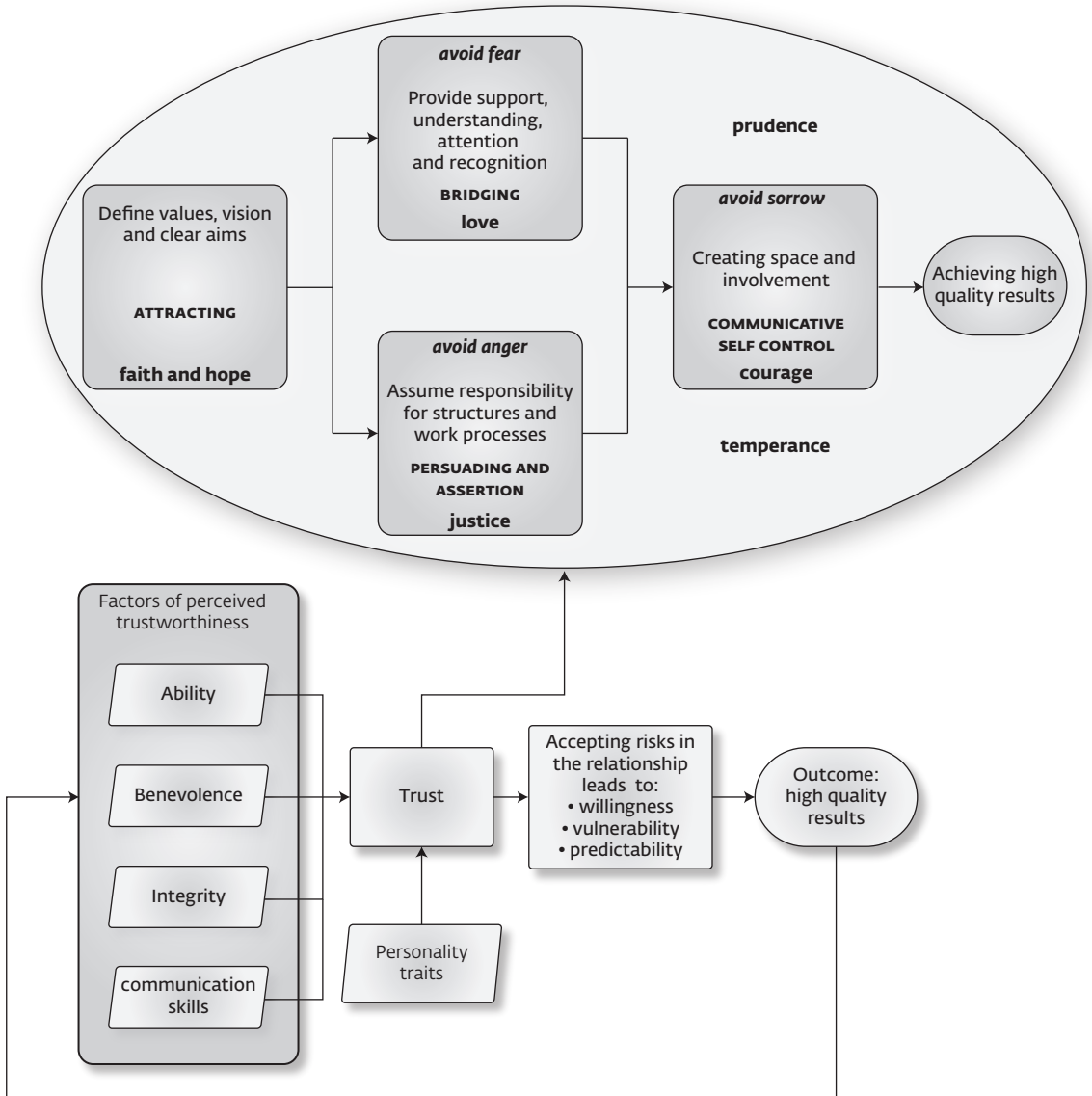


Figure x The theoretical Trustworks model

By pulling different pieces of research together I have completed the puzzle. Now I will look into if this model can provide a perspective for an active approach in practical application. To address this question I used the following test methodology.

5 The methodology

The insights of Donald Schön (1983, 1991) regarding an '*epistemology of practice*' and the theory of Maso & Smaling (2004) on qualitative research and of Yin (1994) on '*case study research*' form the methodological sources of my approach.

Both Maso & Smaling and Yin suggest first establishing a theoretical framework of assumptions or a descriptive framework, before engaging in case studies. I have followed their advice, and also used a paper by Roy Suddaby (2010) to achieve *construct clarity*.

I have aimed to combine *rigor* with *relevance* and have used the approach of the *reflective practitioner* as described by Donald Schön. I adopted the suggestions of Schön with regard to practicing *reflective research* (1983, 1991: 309 e.v.) have used this descriptive approach: *frame analysis, repertoire building, research on fundamental methods of inquiry and overarching theories, the study of reflection-in-action.*'

To build my model, as described in chapter 4, I have integrated various theoretical models, enabling an investigation through the perspective of a *multilevel lense*' (Hitt et al. 2007). I have constructed my theoretical model from references in the literature which I could recognise as behaviour patterns observed in practice. This is an application of *pattern-matching* as proposed by Yin (1994). This approach implies that the model has become quite complex, while my intention was to create clarity. This is a consequence of considering and including multiple theoretical perspectives. The objective of testing the application of the model in practical case studies is to verify if the elements of the model are recognised by stakeholders, and to verify if all the elements of the model are strictly necessary and to verify if the application of the model enhances clarity. In the end it is about the convincing power of results of this investigation, because the methodological quality is demonstrated by the strength of the arguments underpinning the conclusions derived (Maso & Smaling, 2004). My research aims to contribute to the theory on the subject of trust in organisations, while the outcome in the form of the Trustworks model, aims to provide practitioners with a perspective on a practical approach.

6 How does trust work in practice?

The case studies were conducted at the Fiscal Department and the Department for Canal Management of the City of Amsterdam (Dienst Belastingen (DGBA) and Dienst Binnenwaterbeheer (BBA)).

As a first step we identified the problem at the root of betrayed trust in each department. At DGBA the issue was a less than cooperative attitude after a reorganisation of two

IT departments. At BBA the looming introduction of a new work schedule for its bridge operators caused unrest. The questions I posed were: How does trust work in practice? What is the role of the leaders? And does showing example behaviour and creating effective organisational processes by the leaders promote trust, in the way my theoretical model indicates? And, if you work on trust, do you also establish a learning organisation? To answer these questions I held interviews with staff members of both departments, in which an introduction to my research was followed by three questions:

- ♦ Are you aware of a clear vision and is this vision made tangible through specific objectives?
- ♦ Are the work processes (tasks and division of responsibilities) clear?
- ♦ Do you, as a collaborator, experience support, attention and recognition from your management?

In both sessions these questions sparked a lively conversation. I prepared summaries of these discussions and discussed my analysis of these with the management, leading to recommended actions for improvement. After a midterm follow-up interview with the management I again interviewed the collaborators 8 months later. Again, I summarised these discussions and prepared a report for the management.

Where the issue seemed to be the difficult collaboration between two IT departments, in reality it turned out that the approach of the management team at the higher level was perceived to be ambiguous and lacking in clarity. Using various examples put forward by collaborators I was able to identify what staff members expect of their leaders: clear guidance and control, assuming responsibility and clear communication on the key issues. Working on trust implies working on effective organisational processes, I assume, and this was confirmed in this case study. My other assumption, on the role of showing example behaviour by management, was also confirmed in this case study: the progress on the level of trust only became manifest when the collaborators started to notice that the good intentions of management were not just dead letters, but were put into practice, in a top-down approach. You could say that trust is not just a noun, but also a verb.

I was able to assess the relevance of my theoretical model in a practical situation using this case study. My conclusion is that all elements contained in the model were relevant and functional. The one element that did not come up in this case was integrity issue. I did manage however to put an order to the aspects which define people's willingness to accept risk. Predictability comes first, this leads to willingness, which in the end leads to people accepting vulnerability.

In the case study at BBA other issues came to light. The main issues in this case were identified to be uncertainty concerning a merger of the department with Waternet, another water management entity. Also, the negative attitude displayed by some managers within the department turned out to be a determining factor leading to a low level of trust. Using various examples provided in interviews with the bridge operators I illus-

trated their expectations of their managers. They want transparency, clarity in the communication of key issues and they want to be implicated in the decision making. In this case study it became clear, even more than in the first case, that the example behaviour of the managers proved to be a key factor: displaying the correct behaviour as an example, while also clearly demonstrating to other leaders what behaviour and attitude are expected. The second case study again confirmed my expectations. The improved level of trust became manifest when the collaborators perceived that they really received attention, that their input was appreciated, but also that destructive behaviour was not tolerated. When moving towards a merger it is not feasible to remove all ambiguity and uncertainty, but within their possibilities the management took an enthusiastic and decisive approach and this new approach was recognised by the bridge operators. This example demonstrates that integrity can play a role in matters of trust. In conflict situations you can investigate if the cause is a lack of integrity of staff members or rather a combination of overreacting in (ineffective) communication style and personality attributes (e.g. reduced ability to control impulsive behaviour). This combination of communication and personality traits can lead to negative behaviour, which does not accurately reflect the underlying intentions. In this case it was important to consider the ethical aspects of the negative consequences for staff members of removing historical privileges that are now considered unsustainable. Such measures can be considered as a lack of integrity of management and should therefore be considered carefully. The approach of the management showed how a trust deficit, engrained over a long history, can be slowly recovered.

In both case studies the leaders have demonstrated that, while you work on trust, you also shape a learning organisation, which could be concluded on the basis of observations made in the final group interviews of staff members. A few examples: 'There is more dialogue on how we can arrange things together, and the atmosphere is: we are developing things and we ask ourselves how to best collaborate within our team'. And: 'The key issue is that the jobs will be saved. The mood on the job is positive now, and the bridge operators sort out a lot among themselves'. The managers in both departments indicated that they recognise the elements of the Trustworks model in their daily practice. They both showed how to apply this model from an operational perspective, both implicitly and explicitly, with positive results. They also indicated that paying attention to trust in the organisation and the operational approach provided by the Trustworks model were useful in tackling the very real problems, which they needed to address.

After refining the model on the basis of the experience gained in the case studies, the Trustworks model in its final form looks as follows:

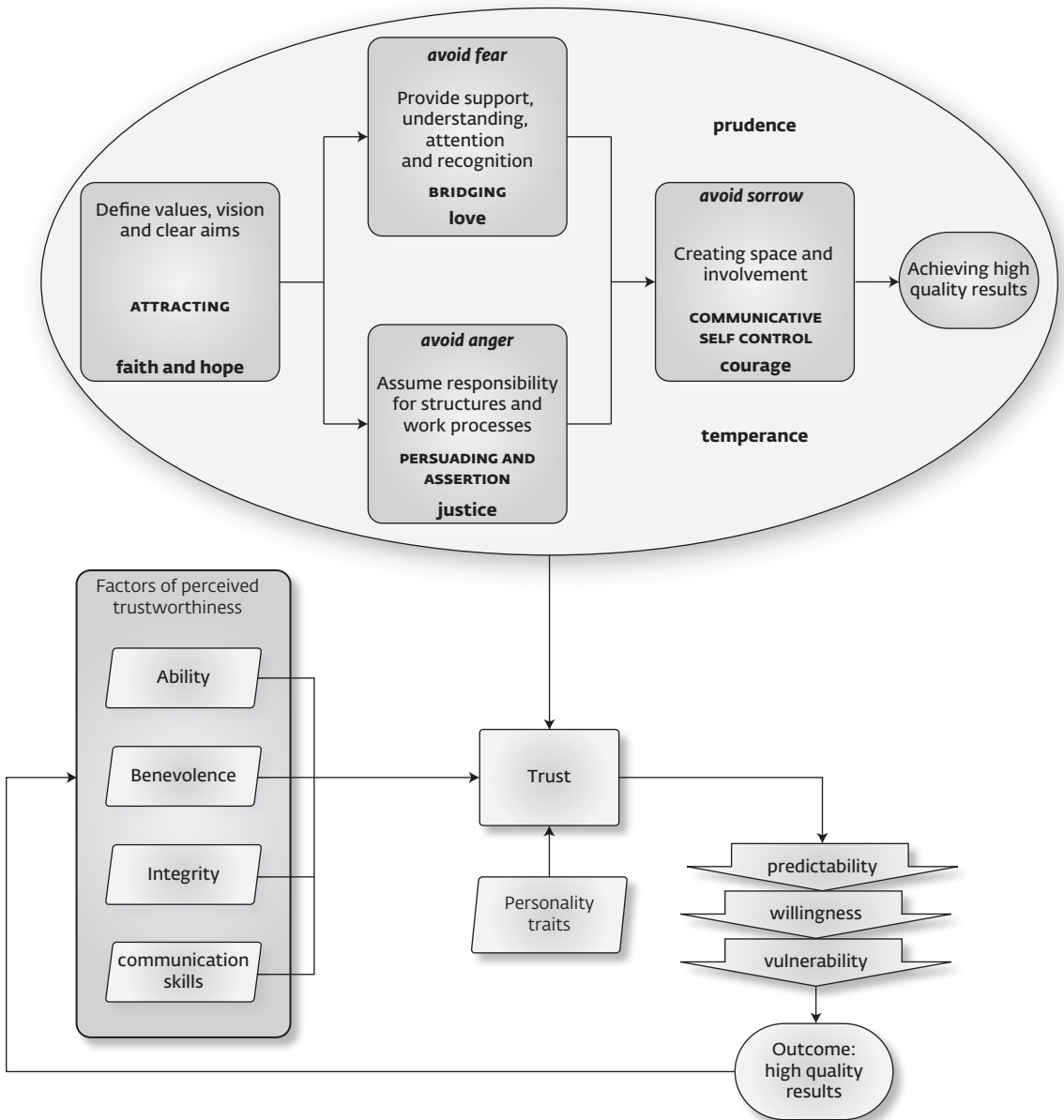


Figure x The final Trustworks model

7 Another case study

In the previous case studies in the municipal departments of the city of Amsterdam the level of trust had been compromised and needed to be restored. The third and last case-study looks at events that can occur when changes in the context lead to considerable tensions in a situation where levels of trust have been historically high. My question in this case is if it is possible to put this history of high trust to use in a beneficial way. Or are years of building trust wasted as soon as tensions put the actors to the test? I ask myself if the Trustworks model can also provide an operational perspective in this situation, and I assess the applicability of the Trustworks model.

I describe a holding with 6 branch companies totalling about 60 staff members after a recent merger. The branch companies needed to get used to the new situation and also the new structure and vision, objectives and work processes. One of these companies started to rebel against the new approach of the Board of Directors (BoD) of the holding. This Belgian branch company was 50% owned by the Dutch holding company and the Belgian shareholders complained about insufficient consultation, about unilateral introduction of new work procedures and they refused to contribute to the (mandatory) corporate overhead the Holding had introduced. When these issues came to a head, the BoD adopted an approach according to the Trustworks model and started by asking the same questions to the Belgian shareholders as those posed to the two Amsterdam municipal departments. The key issue was identified: the Belgian branch company management felt curtailed and wanted more freedom and autonomy. An impasse loomed, because the BoD didn't accept the solution proposed by the Belgian shareholders, where the branch company would operate in the margin of the holding structure, but not adhere to all its policies. According to the Trustworks model this solution would have created an ambiguous situation for the other companies within the Holding structure, and was therefore not feasible. To resolve the impasse, the Holding was prepared to sell its shares to the Belgian shareholders or to buy the shares of the Belgian shareholders to obtain full ownership. The BoD offered to pay a higher price than the Belgian shareholders were prepared to pay, but the Belgian shareholders rejected this opportunity stating that 'you don't sell your baby'. The outcome was a full buyout of the Holding by the Belgians. The Belgian shareholders were in the end satisfied with the outcome and once the deal was signed and sealed they complimented the BoD with the professional approach in the negotiations. The BoD, however, was left with the feeling that trust was broken, even if the buyout was their proposal and the negotiated price was perceived to be quite fair. The BoD was frustrated by the termination of a long collaboration, because the Belgian manager and shareholders in the end didn't share the vision and objectives of the Holding group. The 50/50 share didn't allow the BoD to impose its intentions and 12 years of working on a trust relationship in the end proved of little value in the negotiation in their opinion.

In this situation it proved to be difficult to convince the others to share your vision if

you don't have the power. The BoD does recognise that working according to the Trustworks model approach was useful to identify their precise goals and values. The careful and deliberate analysis and communication approach of the BoD has avoided escalation of the conflict. In this way, time and money and energy were not wasted in mediation or litigation, but the BoD is in the end not happy with the outcome. Trust proves to have its limitations, but the model did prove useful in the process.

8 Conclusions

The direct motive for engaging in this research was my desire to better understand what trust in organisations is and which role it plays. I wanted to investigate why we so often fail to succeed in establishing a culture of trust, while most will acknowledge that this is indispensable. And why we often fail to restore trust once it is broken, with all the consequences that this entails. My idea was that if I could understand what the critical points are and how you can detect these, a solution might become available that could provide a perspective of an operational approach.

The follow-up questions were: how can we ensure that professionals can dedicate themselves to the content of their job, how they can continue to learn and how they can raise their own abilities and their profession to a higher level. What are the key conditions to enable this and what is the role of trust?

From the viewpoint of both the 'reflective practitioner' and the 'reflective researcher' I established a framework for the role of trust in organisations. I have concluded that trust is not unambiguous, but rather a complex notion that puzzles many researchers, in spite of an increased interest in trust as a research subject. I conclude that researchers into trust in organisation sciences identify concepts such as culture, values, feelings and communication as being relevant for trust to exist, but that hardly any progress has been made in establishing the mutual interaction of these determinants. My attempt to design an integrated model aims to contribute to this field of research.

The research into trust shows outlines that are applicable in practical research: the material from the theory concerning trust that I combined from the perspective of a *reflective practitioner* into an integrated theoretical Trustworks model was recognised and considered relevant by managers who participated in my practical case studies. The combination of deliberate detailed description of my subject ('*construct clarity*' (Suddaby (2010)), the design of a theoretical model from a *multilevel lens* perspective (Hitt et al. 2007) and my practical experience that provides dialogue based intersubjectivity (Maso & Smaling 2004) have allowed me to contribute this research to the scientific debate on the role of trust within organisations, with attention to both *rigor* and *relevance*.

After revising the various definitions provided for trust in the literature, I define trust as: a feeling, based on positive thoughts concerning one or more individuals and concerning the context in which they interact. To determine an operational perspective for

working on matters involving trust it is therefore essential to consider both the mutual interactions within the context and the feelings this interaction arouses.

The presence or absence of trust is only noticed when trust is compromised. I have concluded that analysing the mechanisms that play a role when trust turns to distrust are helpful in answering the question of how trust works, using the literature on trust research.

Trust can be established when certain conditions are satisfied. My conclusion is that trust starts with leadership that recognises and promotes trust. Displaying example behaviour by leaders is essential for establishing trust in organisations. Is not just about intentions, it is about effective actions and consistent behaviour. Personality attributes and communicative skills play an important role.

My conclusion on an operational perspective for enhancing trust is that leaders must create clarity through defining a mission and a vision that has objectives as a first step. The second step is organising clear work processes, delineating responsibilities and competences. The third step is giving real attention to people: applying skills for communicating clearly and conducting effective conversations on difficult subjects, ensuring that collaborators feel supported and experience a participative organisation climate.

The managers who were prepared to collaborate in my research have indicated that they recognise the elements in the Trustwork model. They indicated that the model was useful in providing a vocabulary and reducing the complexity that is typically associated with trust related matters. This improved and more precise insight in trustprocesses is helpful from a operational perspective. The managers involved showed that applying the model leads to positive results. My practical research allowed me to conclude that the case studies led to the intended results: recognition of the elements of the model, confirmation of the relevance of the model and refining of the model. It turns out that in matters of trust, it is relevant to first consider if a balance of power exists, or if the power is concentrated on one side. In organisations usually a hierarchy exists and if you effectively hold a position of hierarchical power it is advisable to promote a culture of trust. As a leader you can create the conditions for your people conducive to achieving high quality results in good spirit, while continuously learning and adapting to new circumstances. In the end the challenge of our time is to create a culture of 'we'. With this research I have strived to contribute to the scientific debate on trust by linking theory to practice and verifying whether my theoretical model can provide an operational perspective on enhancing trust. Can I and others act effectively from this perspective? I hope and believe we can.

Literatuur

- Alberda, Suzanne (2009) Groepsprestatie en Vertrouwen, Masterthesis Arbeids- en Organisatiepsychologie Universiteit van Amsterdam
- Argyris, Chris (1993) On Organizational Learning, Blackwell, Boston
- Baier, Annette (1986) Trust and Antitrust, The Chicago University Press, USA
- Bamberger, P. (2008) From the editors: Beyond Contextualization- Using Context Theories to Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research. The Academy of Management Journal, vol. 51, n.5, 839-846.
- Bachmann, Reinhard and Zaheer, Akbar (eds) (2006) Handbook of Trust Research, Edward Edgar Publishing Ltd. UK
- Bargh, J.A. (2006) What have we been priming all these years? On the development, mechanisms and ecology of nonconscious social behavior European Journal of Social Psychology, 36, 147-168
- Bhattacharya, Rajeev, Timothy M. Devinney and Madan M. Pillutla (1998) A formal model of trust based on outcomes, Academy of Management Review, No. 3, 459-472
- Bontekoning Aart (2007) Generaties in Organisatie, dissertatie Universiteit van Tilburg, Labyrint Publications, Ridderkerk
- Brosnan, Sarah F., en Frans B.M. de Waal (2003) Monkeys reject unequal pay, Nature 425:297-299).
- Burnham, McCabe, K., Smith, V. (2000) Friend-or-foe intentionality priming in an extensive form trust game” Journal of Economic Behavior and Organizations, v.43, p.57
- Bijlsma- Frankema, K. M., & Van de Bunt, G. G. (2003) Antecedents of trust in managers: a ‘bottom up’ approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn (2006) Diagnosing and Changing Organizational

- Culture, Jossey-Bass, San Francisco
- Cools, Kees (2005) Controle is goed, vertrouwen nog beter, Van Gorcum, Assen
- Cornelis, Arnold (1999) Rustpunten van de geest, Essence, Diemen
- Cornelis, Arnold (9e druk, 2000) Logica van het Gevoel, Filosofie van de Stabiliteitslagen in de Cultuur als Nesteling der Emoties, Uitgave Stichting Essence, Boom, Amsterdam
- Costa, Ana C. Fernandes da (2000), A Matter of Trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organisations
- Covey, Stephen M.R. (2006) The Speed of Trust Simon & Schuster USA
- Damasio, Antonio (2003) Het Gelijk van Spinoza, vreugde, verdriet en het voelende brein, Wereldbibliotheek, Amsterdam
- Deal J.J.(2007) How employees young & old can find common ground, Jossey-Bass, San Francisco
- Deutsch, Morton, Krauss, Robert M. (1965) Theories in Social Psychology, Basic Books, USA
- Deutsch, Morton (1973) The Resolution of Conflict, constructive and destructive processes, Yale University Press, New Heaven
- Diest, J van (1997) Zinnig ondernemen. Het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen. Van Gorcum, Assen
- Dirks, Kurt T. and Donald L.Ferrin (2002) Trust in Leadership:Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No 4, 611-628
- Dirks, Kurt T, Roy J. Lewicky and Akbar Zaheer (2009) Repairing Relationships within and between Organizations: Building a Conceptual Foundation, Academy of Management Review, 34(1),68-84
- Dreu, Carsten K.W. de (2008) Bang voor Conflict, De psychologie van conflicten in organisaties, Van Gorcum, Assen
- Ehrnreich, Karel (2004), Like People, Dutch University Press, Amsterdam
- Eraut, M. (2000) Non-formal learning and and tacit knowledge in professional work British Journal of Educational Psychology, 70, (1), 113-136
- Foot, Philippa (1978) Virtues and Vices and other Essays in Moral Philosophy, University of California Press, Berkeley
- Francis Fukuyama, Francis (1995) Trust, the social virtues and the creation of prosperity, Penguin Economics
- Francis Fukuyama, Francis (1992) The End of History and the Last Man, Free Press, New York
- Goleman, Daniel (2003) Destructieve emoties, een dialoog met de Dalai Lama Contact, Amsterdam
- Ghoshal, S., Bartlett C. (1997) The individual Corporation: A fundamentally new approach to management, Harper business, New York

- Ghoshal, S. (2005) Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Development*, 4: pp 75-91
- Giddens, A. (1994) Risk, Trust, Reflexivity in U. Beck, A. Giddens and S. Lash (eds) *Reflexive Modernization*, Cambridge: Polity Press pp 184-197
- Glazer, B.G. en Strauss, A.L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine
- Gratton, Lynda (2000) *Living Strategy, putting people at the heart of corporate purpose*, Pearson Education Limited, London
- Harrison, Roger (1995) *The Collected Papers of Roger Harrison*, Jossey-Bass, San Francisco
- Heije, Bas (2007) *Onredelijkheid, De Bezige Bij*, Amsterdam
- Hendriks, Boyd (redactie) (2003), *De ontwikkeling van passie in organisaties*, Lemma, Utrecht
- Hofstede, Geert (1991, 15^e druk 2002) *Allemaal Andersdenkenden, Omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam
- Hollis, Martin (1998), *Trust within Reason*, Cambridge University Press, UK
- Hoorn, Marianne van (2007) *Aandacht: bron van verbinding, Verkenningen rond rijker organiseren* Van Gorcum, Assen
- Iacoboni, Marco (2008) *Het Spiegelende Brein*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam
- Johns, G. (2006) The essential impact of context on organizational behavior, *The Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, 396-408
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jong, B.A. de, Elfring, T. (2010) How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *The Academy of Management Journal*, vol.53, number 3
- Kalff, Donald (2006) *An Unamerican Business, The rise of the New European Enterprise*, Kogan Page, London
- Klamer, Arjo (2005) *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*, Uitgeverij Ten Have Kampen
- Klamer, Arjo, (2009) *Stop de uitverkoop van Nederlandse energiebedrijven*, *Me Judice*, jaargang 2, 17 juni 2009
- Kombrink, David (2003), *De waarde van cultureel kapitaal in een kenniseconomie*, in: *De ontwikkeling van passie in organisaties*, blz 123-158, Lemma, Utrecht
- Kooistra, J. (1988) *Denken is Bedacht. De geschiedenis van het sociaalwetenschappelijk denken in de 20^{ste} eeuw*, Giordano Bruno, Culemborg
- Frank J. Lambregts, René Bouwen, Styn Grieten, Jolien P.Huybregts, Edgar H. Schein (2011) Learning to help through humble inquiry and implications for management research, *Practice and Education: an interview with Edgar H. Schein*, *The Academy of Management Learning & Education*, vol. 10, n.1, 131-147

- Langley, A. (1999) Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, vol. 24, 691-710
- Lewicky, R. J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 16-39). Sage, London
- Locke, John (1660, 1954) *Essays on the Law of Nature*, Clarendon Press, Oxford
- Luhmann, Niklas (1979) *Trust and Power*, Wiley, UK
- Luhmann, Niklas (1988) Familiarity, confidence, Trust in D. Gambetta (ed.): *Trust, Making and breaking of Cooperative relations*, 94-108 Blackwell Oxford
- Mak, Geert (2004), *De Mercator Sapiens Anno 2004, Over eenzaamheid, moed en vertrouwen*, Raiffeisenlezing.
- Maso, I., Smaling, A. (2004) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Boom, Amsterdam.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David Schoorman, (1995) An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol.20, No.3, 709-734)
- McCloskey, Deirdre N. (2006) *The Bourgeois Virtues, ethics for an age of commerce*, The University of Chicago Press, Chicago and London
- Meurs, Pauline (2008), *Sociaal Vertrouwen, een kwestie van durf*, Eerste Verwey-Jonker/SER-lezing
- Mintzberg, Henry (2004), *Managers, maar dan echte*, Scriptum, Schiedam
- Möllering, Guido (2003), *Trust: Social Science Theories and their Application to Organizations*, Unpublished Ph.D Dissertation, University of Cambridge, UK
- Mosch, Robert H.J. (2004) *The Economic Effects on Trust, Theory and Empirical Evidence*, nr. 340 Tinbergen Institute Series
- Nooteboom, Bart (2002) *Vertrouwen Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen* Academic Service, Schoonhoven
- Nooteboom, Bart (2010) *Vertrouwen, besluitvorming en communicatie*, Kluwer, M&O, nr6
- Nussbaum, Martha C. (2001) *Upheavals of Thought: The Intelligence of Emotions*, Cambridge University Press UK
- Nussbaum, Martha C. (2008) *Liberty of Conscience, In defense of America's tradition of religious equality*, Basic Books, USA
- Obama, Barack (1995) *Dreams from my father*, Times Books, USA
- Olson, Mancur (1965) *The Logic of Collective Action. Public goods and the theory of groups*, Harvard University Press, Cambridge
- Pelligra, Vittorio (2007) *I paradossi della fiducia*, Il Mulino, Bologna
- Prast, Henriëtte, Robert Mosch en W.Fred van Raaij, (2005) *Vertrouwen, Cement van de Samenleving en Aanjager van de Economie*, De Nederlandsche Bank/Universiteit van Tilburg
- Putnam, Robert (1994) *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*,

- Princeton University Press, USA
- Reichman, Inge (2007) *Controle & Vertrouwen*, 2007, Masterthesis Faculteit der Sociale Wetenschappen, vU Amsterdam
- Ridley, Matt (1996) *The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Corporation*. Penguin, New York
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rousseau, Denise M. (2007) A sticky, leveraging, and scalable strategy for high-quality connections between organizational practice and science, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n.5, 985-986
- Rummler, Geary (1993, 2004) *Serious Performance Consultancy According to Rummler* Wiley Periodicals UK
- Rynes, Sarah L. (2007) Tackling the 'great divide' between research production and dissemination in human resource management, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n.5, 985-986
- Rynes, Sarah L. (2007) Let's create a tipping point: What academics and practitioners can do, alone and together. *Academy of Management Journal*, 50, (5), 1046-1054
- Schein Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
- Senge, Peter (1994, 7e druk 2004) *Het Vijfde Discipline Praktijkboek*, Academic Service, Den Haag
- Sennett, Richard (2008), *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven, London
- Schön, Donald (1983, 1991) *The Reflective Practitioner*, How professionals think in action, Basic Books.
- Schoorman, F. David, Roger C. Mayer, James H. Davis (2007) An integrative model of organizational trust, past, present and future, *Academy of Management Review*, vol.32, No.2, 344-354)
- Six, Frédérique (2004) *Trust and Trouble*, Building interpersonal trust within organisations, ERIM
- Smit, Jeroen (2008) *De Prooi*, Blinde trots breekt ABN AMRO, Prometheus, Amsterdam
- Smith Wendy K. and Marianne W. Lewis (2011), Towards a theory of Paradox: A dynamic Equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, 381-403
- Sobel, J. (2002) Can we trust Social Capital?, *Journal of Economic Literature*, 40:139-154
- Staveren, Irene van (1999) *Caring for Economics: An Aristotelian Perspective*, Eburon, Delft.
- Strikwerda, Hans (2010) *De rol van de organisatieadviseur in de eenentwintigste eeuw*, Kluwer, M&O, nr6
- Suddaby, Roy (2010) Editor's Comments: Construct Clarity in Theories of Management and Organization. *The Academy of Management Review*, vol. 35, n. 3, 346-357

- Suddaby Roy, Cynthia Hardy, Quy Nguyen Huy (2011), Special Topic Forum on Theory Development: Where are the new theories of Organization?, *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, 236-246
- Sztompka, P. (1999) *Trust, A sociological Theory*, Cambridge University Press, Cambridge
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A., Fenellosa, A., Kleinbaum, A.M., McGrath, D. (2007) Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research. *Academy of Management Learning & Development*, vol. 6, n.3: 345-362
- Verkerk, Maarten J. (2004) *Trust and Power on the shopfloor*, Eburon, Delft.
- Waal, Frans de (2005), *De Aap in Ons, Waarom we zijn wie we zijn*, Contact, Amsterdam
- Wester, F. (1986) *De gefundeerde theoriebenadering. Een strategie voor kwalitatief onderzoek*. (Diss) Nijmegen: Sociologisch Instituut.
- Wierdsma, A.F.M. (1999) *Co-creatie van Verandering*, Eburon, Delft
- Weick, Karl (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Company USA
- Weick, Karl (2004) On rigor and relevance of OMT. *Academy of Management Symposium*. August, 2004
- Whetten, D.A. (1989) What constitutes a theoretical contribution? *The Academy of Management Review*, 14, 490-495.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt and M.Audrey Korsgaard (1998) Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour, *Academy of management Review*, 1998, vol 23 No. 3 513-530
- Woerkom, Marianne van (2003) *Critical Reflection at Work, Bridging individual and organisational learning*, Proefschrift Universiteit Twente
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Sage

VERTROUWEN WERKT

Over werken aan vertrouwen in organisaties

Professionals kunnen zich wijden aan hun vak als zij vertrouwen ervaren. Dan halen zij voldoening uit hun werk, voelen zij erkenning en presteren zij beter.

In **Vertrouwen Werkt** onderzoekt Pauline Voortman van Trustworks hoe je - vanuit een handelingsperspectief - in organisaties vertrouwen kunt creëren. Het boek doet verslag van wetenschappelijk onderzoek rond de vragen wat vertrouwen in organisaties eigenlijk is, hoe vertrouwen werkt in de praktijk en hoe leidinggevenden actief kunnen werken aan vertrouwen - dit laatste vanuit de waarneming dat werken aan vertrouwen een verantwoordelijkheid is van leiders.

Werken aan vertrouwen vraagt om aandacht voor zowel de 'harde' als de 'zachte' kanten van organiseren: duidelijkheid scheppen door het bepalen van een heldere visie, doelstellingen en de verdeling van verantwoordelijkheden enerzijds en aandacht voor waarden, emoties en interpersoonlijke vaardigheden anderzijds. De auteur heeft onderzoek uit verschillende disciplines bijeengebracht in een raamwerk, het 'Trustworks Model'. Naast een theoretische analyse beschrijft het boek praktijkonderzoek rond de toepassing van dit model. Daaruit blijkt dat het model op de werkvloer wordt herkend en een handelingsperspectief biedt voor leiders, bestuurders en professionals in organisaties die willen werken aan vertrouwen. Deze combinatie van theorie en praktijk maakt dit boek een waardevol instrument om te komen tot (persoonlijk) leiderschap op basis van vertrouwen.



Pauline Voortman is bedrijfskundige en werkzaam als trainer en adviseur. Zij combineert dit met onderzoek en richt zich op vraagstukken rond organisatie-ontwikkeling. Zij heeft zich gespecialiseerd in het thema vertrouwen in organisaties. Zij past het model toe als het vertrouwen zoek is, maar ook in preventieve zin bij nieuwe initiatieven of na bijvoorbeeld fusies of reorganisaties: www.trustworks.nl

ISBN 978 90 819 0370 7



9 789081 903707

1. Wetenschappelijk onderzoek naar vertrouwen in organisaties vraagt om een multidisciplinaire aanpak en een kwalitatieve onderzoeksmethode.
2. Het bestuderen van de wetenschappelijke literatuur met de blik van een 'reflective practitioner' in combinatie met het doen van praktijkonderzoek met de blik van een 'reflective researcher' doet recht aan de eisen van 'rigor' en 'relevance' in wetenschappelijk onderzoek naar de rol van vertrouwen in het functioneren van mensen in organisaties.
3. Ik ondersteun de stelling van Bart Nooteboom dat veel metingen van vertrouwen onbetrouwbaar zijn, omdat onderzoekers te weinig begrijpen dat vertrouwen geen eenduidig begrip is.
4. Een belangrijke indicatie van de noodzaak van vertrouwen is de recente toename van de literatuur over vertrouwen.
5. Onderzoek doen naar een onderwerp wat in de praktijk dagelijkse kost is, heeft geleerd dat hoe meer je iets bestudeert hoe ingewikkelder het onderwerp wordt.
6. De vele definities over vertrouwen in overweging nemende stel ik dat vertrouwen in organisaties het best begrepen kan worden als het gedefinieerd wordt als een gevoel, als een aspect van relaties dat gedijt binnen een bepaalde context.
7. Inzicht in vertrouwen ontstaat vooral wanneer je vertrouwen onderzoekt in die situaties waarin het ontbreekt, afneemt of omslaat in wantrouwen.
8. Vertrouwen bij medewerkers in organisaties ontstaat als leiders duidelijkheid scheppen en voorbeeldgedrag vertonen, kortom in staat zijn om aandacht te besteden aan zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van organiseren.
9. Als je met vertrouwensonderzoek een handelingsperspectief wil bieden om te werken aan een 'lerende organisatie', kun je als onderzoeker niet voorbij gaan aan de dimensie cultuur in organisaties.
10. Cultuuronderzoek kan worden geconcretiseerd door onderzoek te doen naar het nalen van de deugden, naar aandacht voor de logica van het gevoel en naar de wijze waarop gecommuniceerd wordt in de betreffende organisatie.
11. Het zal de integratie, tolerantie en daarmee het vertrouwen in de Nederlandse samenleving ten goede komen als bewindvoerders over twee nationaliteiten dienen te beschikken. (Naar aanleiding van wetsvoorstel minister Donner.)

Pauline Voortman studeerde na haar gymnasiumdiploma rechten (kandidaats UvA 1979) en bedrijfskunde (doctoraal IIB Delft – nu EUR 1982). Zij begon haar carrière als beleidsmedewerker opleidingen bij de Vereniging ter Bevordering van de Belangen des Boekhandels (nu KVB). Vanaf 1983 tot 2000 was zij werkzaam in de audiovisuele industrie in zowel Nederland als Italië (NOS, NOB, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Cinecittà International en het Europese Mediaprogramma). Opleiden en projectmanagement zijn in deze jaren kernactiviteiten geweest. Deze ervaringen kwamen goed van pas toen zij in 2000 het trainersvak instapte via haar samenwerking met Bureau Zuidema BV. Het optimaliseren van de combinatie tussen inhoudelijke professionele kennis, talenten, communicatieve en (zelf)reflectieve vaardigheden van mensen enerzijds en het inrichten van organisatorische processen anderzijds, is een thema dat haar bezighoudt. Zij heeft dit onderwerp dan ook als wetenschappelijk onderzoeksgebied opgepakt door zich nader te verdiepen in vertrouwen in organisaties en hoopt in 2012 te promoveren.